

**MANAJEMEN WAKAF PRODUKTIF**  
**DALAM PERSPEKTIF TEORI SOSIAL PROFETIK KUNTOWIJOYO**  
**(Studi Kasus pada Lembaga Wakaf Yayasan Universitas Islam Malang**  
**(UNISMA) Malang-Jawa Timur)**

**TESIS**

Oleh:  
**ANWAR MUSADDAD**  
19800015



**PROGRAM MAGISTER EKONOMI SYARIAH**  
**PASCASARJANA**  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)**  
**MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**

**2021**

**MANAJEMEN WAKAF PRODUKTIF**  
**DALAM PERSPEKTIF TEORI SOSIAL PROFETIK KUNTOWIJOYO**  
**(Studi Kasus pada Lembaga Wakaf Yayasan Universitas Islam Malang**  
**(UNISMA) Malang-Jawa Timur)**

**TESIS**

Diajukan kepada

Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

Untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam menyelesaikan  
program Magister Ekonomi Syariah

**OLEH**

**ANWAR MUSADDAD**

**19800015**

**PROGAM MAGISTER EKONOMI SYARIAH**

**PASCASARJANA**

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)**

**MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**

**2021**

## LEMBAR PERSETUJUAN TESIS

Tesis atas nama mahasiswa dibawah ini telah disetujui oleh Dosen Pembimbing untuk dilanjutkan ke proses Sidang Ujian Tesis sesuai dengan prosedur yang berlaku.

Nama : Anwar Musaddad

NIM : 19800015

Program Studi : Magister Ekonomi Syariah

Judul : Manajemen Wakaf Produktif dalam Perspektif Teori Sosial  
Profetik Kuntowijoyo (Studi Kasus pada Lembaga Wakaf  
Yayasan Univeristas Islam Malang (UNISMA) Malang-Jawa  
Timur)

Pembimbing I,



**Prof. Dr. H. Nur Asnawi, M.Ag.**

**NIP. 19711211 199903 1 003**

Pembimbing II,



**H. Eko Suprayitno, SE., M.Si., Ph.D.**

**NIP. 19751109 199903 1 003**

Mengetahui:

Ketua Program Studi



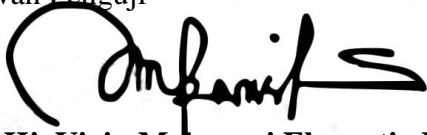
**Dr. H. Ahmad Djalaluddin, Lc., MA.**

**NIP. 19730719 200501 1 003**

## LEMBAR PERSETUJUAN DAN PENGESAHAN TESIS

Tesis dengan judul “**Manajemen Wakaf Produktif dalam Perspektif Teori Sosial Profetik Kuntowijoyo (Studi Kasus pada Lembaga Wakaf Yayasan Universitas Islam Malang (UNISMA) Malang-Jawa Timur)**” ini telah diuji dan dipertahankan di depan sidang *online* dengan dewan penguji pada tanggal 12 Agustus 2021,

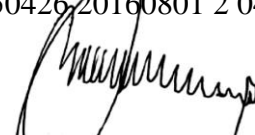
Dewan Penguji



**Dr. Hj. Vivin Maharani Ekowati., M.Si., MM.**

Ketua

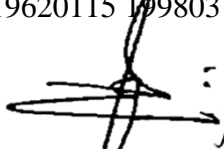
NIP. 19750426 20160801 2 042



**Prof. Dr. H. Salim Al Idrus, MM., M.Ag.**

Penguji Utama

NIP. 19620115 199803 1 001



**Prof. Dr. H. Nur Asnawi, M.Ag.**

Anggota

NIP. 19711211 199903 1 003



**H. Eko Suprayitno, SE., M.Si., Ph.D.**

Anggota

NIP. 19751109 199903 1 003

Mengetahui

Direktur Pascasarjana,



**Prof. Dr. H. Wahidmurni, M.Pd**  
NIP. 196903032000031002

## **SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS KARYA ILMIAH**

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Anwar Musaddad

Alamat : Dusun Klandungan, Landungsari, Dau, Malang

NIM : 19800015

Program Studi : Magister Ekonomi Syariah

Judul : Manajemen Wakaf Produktif dalam Perspektif Teori Sosial  
Profetik Kuntowijoyo (Studi Kasus pada Lembaga Wakaf  
Yayasan Universitas Islam Malang (UNISMA) Malang-Jawa  
Timur)

Menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa dalam hasil penelitian saya ini, tidak terdapat unsur duplikat karya penelitian atau karya ilmiah yang pernah dilakukan atau dibuat oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan tanpa ada paksaan dari siapapun.

Malang, 27 Juli 2021

Peneliti



Anwar Musaddad

## PEDOMAN TRANSLITERASI

### A. Ketentuan Umum

Transliterasi merupakan pemindahalihan tulisan arab ke dalam tulisan Indonesia (latin), bukan terjemahan bahasa Arab ke dalam bahasa Indonesia. Termasuk dalam kategori ini adalah nama Arab dari bangsa Arab, sedangkan nama Arab dari bangsa non Arab ditulis sebagaimana ejaan bahasa nasionalnya, atau sebagaimana yang tertulis dalam buku yang menjadi rujukan.

Transliterasi yang digunakan Fakultas Syari'ah Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang menggunakan EYD plus, yaitu transliterasi yang didasarkan atas surat keputusan bersama (SKB) Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, tanggal 22 Januari 1998, No. 158/1987 dan 0543.b/U/11987, sebagaimana terdapat dalam buku Pedoman Penulisan Karya Ilmiah Pascasarjana UIN Malang.

### B. Konsonan

ا = a	ز = z	ق = q
ب = b	س = s	ك = k
ت = t	ش = sy	ل = l
ث = ts	ص = sh	م = m
ج = j	ض = dl	ن = n
ح = <u>h</u>	ط = th	و = w
خ = kh	ظ = zh	ه = h
د = d	ع = ‘	ء = ‘
ذ = dz	غ = gh	ي = y
ر = r	ف = f	

Hamzah (ء) yang sering dilambangkan dengan alif, apabila terletak di awal kata maka dalam transliterasinya mengikuti vokalnya, tidak dilambangkan. Namun, apabila huruf tersebut terletak di tengah atau di akhir kata, maka dilambangkan dengan tanda koma di atas (’), berbalik dengan koma (‘) untuk pengganti lambing “ع”.

### C. Vokal, Panjang dan Diftong

Setiap penulisan Bahasa Arab dalam bentuk tulisan latin vokal *fathah* ditulis dengan “a”, *kasrah* dengan “i”, *dhammah* dengan “u”, sedangkan bacaan panjang masing-masing ditulis dengan cara berikut:

Vokal (a) panjang = â	seperti قال menjadi qâla
Vokal (i) panjang = î	seperti قيل menjadi qîla
Vokal (u) panjang = û	seperti دون menjadi dûna

Khusus untuk ya’ nisbat, maka ditulis dengan “i”. Adapun suara diftong, wawu dan ya’ setelah *fathah* ditulis dengan “aw” dan “ay” seperti berikut in:

Diftong (aw) = و Misalnya قول menjadi qawlun

Diftong (ay) = ي Misalnya خير menjadi khayrun

### D. Ta’ marbuthah (ة)

Ta’ marbuthah ditransliterasikan dengan “t” apabila berada di tengah kalimat, tetapi jika ta’ marbuthah berada di akhir kalimat maka ditransliterasikan dengan menggunakan “h” contohnya الرسالة للمدرسة menjadi *al-risalat li al-mudarrisah*. Atau apabila berada di tengah-tengah kalimat yang terdiri dari susunan *mudhaf* dan *mudhaf ilayh*, maka ditransliterasikan dengan

menggunakan *t* yang disambungkan dengan kalimat berikutnya, misalnya: في رحمة الله menjadi *fi rahmatillah*.

#### **E. Kata Sandang dan *Lafadh al-jalâlah***

Kata sandang berupa “al” (ال) ditulis dengan huruf kecil, kecuali terletak di awal kalimat, sedangkan “al” dalam *lafadh al-jalalah* yang berada di tengah kalimat yang disandarkan (*idhâfah*) maka dihilangkan. Perhatikan contoh berikut ini:

1. Al-Imâm al-Bukhârî mengatakan...
2. Al-Bukhârî dalam muqaddimah kitabnya menjelaskan...
3. *Mâsyâ’ Allâh kâna wa mâ lam yasya’ lam yakun.*
4. *Billâh ‘azza wa jalla.*

#### **F. Nama dan Kata Arab Terindonesiakan**

Pada prinsipnya setiap kata yang berasal dari bahasa Arab harus ditulis dengan menggunakan sistem transliterasi. Apabila kata tersebut merupakan nama Arab dari orang Indonesia atau bahasa Arab yang sudah terindonesiakan, tidak perlu ditulis dengan menggunakan sistem transliterasi, seperti penulisan nama “Abdurrahman Wahid”, “Amin Rais” dan kata “salat” ditulis dengan menggunakan tata cara penulisan Bahasa Indonesia yang disesuaikan dengan penulisan namanya. Kata-kata tersebut sekalipun berasal dari Bahasa Arab, namun ia berupa nama dari orang Indonesia dan terindonesiakan, untuk itu tidak ditulis dengan cara “Abd al-Rahmân Wahîd”, “Amin Raîs”, dan tidak ditulis dengan “salât”.



## ABSTRAK

Musaddad, Anwar. 2021. Manajemen Wakaf Produktif dalam Perspektif Teori Sosial Profetik Kuntowijoyo (Studi Kasus pada Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA). Tesis. Program Studi Ekonomi Syariah Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Pembimbing (1) Prof. Dr. H. Nur Asnawi, M.Ag. (2) H. Eko Suprayitno, SE., M.Si., Ph.D

### **Kata Kunci: Manajemen, Wakaf Profuktif, Sosial Profetik Kuntowijoyo**

Wakaf menjadi bagian penting dalam Islam karena berkembangnya peradaban Islam didukung oleh institusi wakaf. Wakaf dapat memberikan kontribusi yang besar karena dikelola secara produktif. Karena itu saat ini sudah mulai banyak kajian terhadap wakaf produktif. Selain itu sudah banyak lembaga wakaf yang mengembangkan wakaf produktif salah satunya adalah Yayasan UNISMA. Dengan manajemen pengelolaan yang baik Yayasan UNISMA telah berhasil menjadikan wakaf produktif terus berkembang melalui pendirian unit-unit usaha.

Penelitian ini bertujuan untuk memahami dan mendeskripsikan manajemen wakaf produktif di Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA. Untuk mempermudah pembahasan, penelitian ini dibagi menjadi 3 fokus penelitian yaitu: 1) Bagaimana manajemen pengelolaan wakaf produktif di Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA dalam perspektif teori sosial profetik Kuntowijoyo, 2) Apa kendala dan hambatan pengelolaan wakaf produktif di Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA, 3) Bagaimana implikasi positif pengelolaan wakaf produktif di Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA dalam perspektif teori sosial profetik Kuntowijoyo?

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus. Pengumpulan data dilakukan dengan teknik wawancara, observasi dan dokumentasi. Teknik analisis data meliputi reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan. Sedangkan pengecekan keabsahan data dilakukan dengan tringulasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: Manajemen pengelolaan wakaf produktif dilakukan melalui pelaksanaan fungsi manajemen berupa fungsi perencanaan (*planning*), fungsi pengorganisasian (*organizing*), fungsi pengarahan (*directing*) dan fungsi pengendalian (*controlling*). Hambatan dan kendala yang dihadapi oleh Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA adalah berasal dari internal dan eksternal. Wakaf produktif yang dikelola oleh Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA berimplikasi positif terhadap wakif, nazhir, karyawan dan masyarakat (*mauquf alaih*). Implikasi kepada masyarakat terdiri dari implikasi ekonomi, peningkatan kualitas kesehatan dan fasilitas ibadah. Adapun analisis teori sosial profetik Kuntowijoyo menunjukkan bahwa dalam manajemen pengelolaan implikasi wakaf produktif di Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA terdapat unsur-unsur teori sosial profetik Kuntowijoyo berupa humanisasi, liberasi dan transendensi.

## ABSTRACT

Musaddad, Anwar. 2021. Productive Waqf Management in the Perspective of Kuntowijoyo's Prophetic Social Theory (Case Study at the UNISMA Foundation Waqf Institution). Thesis. Postgraduate Islamic Economics Study Program, Maulana Malik Ibrahim State Islamic University, Malang. Supervisor (1) Prof. Dr. H. Nur Asnawi, M.Ag. (2) H. Eko Suprayitno, SE., M.Sc., Ph.D

**Keywords: Management, Productive Waqf, Social Prophetic Kuntowijoyo**

Waqf is an important part of Islam because the development of Islamic civilization is supported by waqf institutions. Waqf can make a big contribution because it is managed productively. Because of this, there have been many studies on productive waqf. In addition, there have been many waqf institutions that have developed productive waqf, one of which is the UNISMA Foundation. With good management, the UNISMA Foundation has succeeded in making productive waqf continue to grow through the establishment of business units.

This study aims to understand and describe the management of productive waqf at the UNISMA Foundation Waqf Institute. To simplify the discussion, this research is divided into 3 research focuses, namely: 1) How is the management of productive waqf management at the UNISMA Foundation Waqf Institution in the perspective of Kuntowijoyo's prophetic social theory, 2) What are the obstacles and barriers to productive waqf management at the UNISMA Foundation Waqf Institution, 3) How is it the positive implications of productive waqf management at the UNISMA Foundation Waqf Institution in the perspective of Kuntowijoyo's prophetic social theory?

This research uses a qualitative approach with the type of case study. Data was collected by using interview, observation and documentation techniques. Data analysis techniques include data reduction, data presentation, drawing conclusions. While checking the validity of the data is done by tringulation.

The results showed that: The management of productive waqf management is carried out through the implementation of management functions in the form of planning functions, organizing functions, directing functions and controlling functions. The obstacles and constraints faced by the UNISMA Foundation Waqf Institution are internal and external. Productive waqf managed by the UNISMA Foundation Waqf Institute has positive implications for wakif, nazhir, employees and the community (mauquf alaih). The implications for the community consist of economic implications, improving the quality of health and worship facilities. The analysis of Kuntowijoyo's prophetic social theory shows that in the management and implications of productive waqf at the UNISMA Foundation Waqf Institution there are elements of Kuntowijoyo's prophetic social theory in the form of humanization, liberation and transcendence.

## مستخلص البحث

مسدد ، أنور. 2021. إدارة الوقف المنتجة في منظور النظرية الاجتماعية النبوية لـ

فرضية. برنامج الدراسات العليا للاقتصاد الإسلامي ، جامعة .(دراسة حالة في مؤسسة وقف مؤسسة)  
مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية ، مالانج

مشرف (1) أ.د. الدكتور. نور أسناوي ، م. (2) هـ. إيكو سويرايتنو ، ماجستير ، دكتوراه

الكلمات المفتاحية: الإدارة ، الوقف الإنتاجي ، النبوية الاجتماعية

الوقف جزء مهم من الإسلام لأن تطور الحضارة الإسلامية مدعوم من قبل مؤسسات الوقف. يتم دعم تطوير البنية التحتية والتعليم والمرافق الصحية وتمكين المجتمع وغيرها في الإسلام من خلال صناديق الوقف. يمكن للوقف أن يقدم مساهمة كبيرة لأنه يُدار بشكل منتج. ولهذا بدأت دراسات كثيرة حول الوقف المنتج. بالإضافة إلى ذلك ، كان هناك العديد من المؤسسات الوقفية التي طورت أوقافاً منتجة ، أحدها مؤسسة في جعل الوقف المنتج يواصل النمو من UNISMA مع الإدارة الجيدة ، نجحت مؤسسة UNISMA. خلال إنشاء وحدات الأعمال

تهدف هذه الدراسة إلى فهم ووصف إدارة الوقف المنتج في مؤسسة وقف مؤسسة يونيسما. لتبسيط المناقشة ، ينقسم هذا البحث إلى 3 محاور بحثية ، وهي: (1) كيف يتم إدارة إدارة الوقف المنتج في مؤسسة وقف ( ما هي العقبات والعوائق 2، Kuntowijoyo مؤسسة يونيسما من منظور النظرية الاجتماعية النبوية التي تحول دون إدارة الوقف المنتجة في مؤسسة وقف مؤسسة يونيسما ، (3) كيف هي الآثار الإيجابية لإدارة الوقف المنتجة في مؤسسة وقف مؤسسة يونيسما من منظور النظرية الاجتماعية النبوية كونتويجويو؟

يستخدم هذا البحث مقارنة نوعية مع نوع دراسة الحالة. تم جمع البيانات باستخدام تقنيات المقابلة والملاحظة والتوثيق. تشمل تقنيات تحليل البيانات تقليل البيانات وعرض البيانات واستخلاص النتائج. بينما يتم التحقق tringulation من صحة البيانات عن طريق

وأظهرت النتائج أن: إدارة الوقف الإنتاجي تتم من خلال تنفيذ وظائف إدارية في شكل وظائف تخطيطية ، ووظائف تنظيمية ، وتوجيه وظائف ، ووظائف رقابية. المعوقات والمعوقات التي تواجه مؤسسة وقف له آثار UNISMA مؤسسة يونيسما داخلية وخارجية. الوقف الإنتاجي الذي يديره معهد الوقف التابع لـ إيجابية على الواقف والنظير والموظفين والمجتمع (موقوف عليه). الآثار المترتبة على المجتمع تتكون من الآثار الاقتصادية ، وتحسين نوعية المرافق الصحية والعبادة. يُظهر تحليل النظرية الاجتماعية النبوية لـ أنه في الإدارة والآثار المترتبة على الوقف المنتج في مؤسسة الوقف التابعة لـ Kuntowijoyo الاجتماعية النبوية في شكل أنسنة وتحرير Kuntowijoyo ، هناك عناصر من نظرية UNISMA وتجاوز.

## **KATA PENGANTAR**

Alhamdulillah Robbil Alamin segala puja dan puji peneliti panjatkan kehadirat Allah Swt., atas segala nikmat dan karunianya. Sholawat dan salam semoga tetap tercurah keharibaan penghulu para rasul, Nabi Muhammad Saw., beserta para keluarga, sahabat dan penerus beliau. Selesainya tugas akhir dan masa studi yang peneliti tempuh tidak terlepas dari karunia Allah Swt., dan dukungan berbagai pihak yang telah mengajarkan, membantu dan memotivasi peneliti agar tetap kuat merampungkan tugas akhir dan kuliah ini. Oleh karena itu dalam kesempatan ini peneliti ingin mengucapkan rasa syukur dan terimakasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya serta permohonan maaf yang sedalam-dalamnya kepada:


1. Prof. Dr. H. M. Zainuddin, M.A. selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Prof. Dr. H. Wahidmurni, M.Pd. selaku Direktur Pascasarjana yang telah menyelenggarakan pendidikan dan pelayanan yang baik bagi peneliti selama menempuh studi.
3. Ketua Program Studi Magister Ekonomi Syariah Prof. Dr. H. Achmad Sani Supriyanto, SE., M.Si. dan Sekretaris Program Studi Magister Ekonomi Syariah H. Eko Suprayitno, SE., M.Si., Ph.D. atas ilmu dan motivasi untuk peneliti selama ini.
4. Dosen Pembimbing I Prof. Dr. H. Nur Asnawi, M.Ag. dan Dosen Pembimbing II H. Eko Suprayitno, SE., M.Si., Ph.D. atas bimbingan, saran, koreksi dan motivasi dalam penulisan tesis ini.

5. Semua dosen penguji yang telah memberikan masukan dan arahan untuk selesainya tesis ini.
6. Semua dosen Pascasarjana yang telah mengajar, mencurahkan ilmu dan wawasan serta memberikan motivasi dan inspirasi bagi kami para mahasiswa.
7. Seluruh Manajemen Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA khususnya Ibu Rachmah, Bapak Madyan, Bapak Djalil, Bapak Achsan yang telah meluangkan waktu untuk memberikan informasi dalam penelitian ini.
8. Kepada kedua orang tua yang telah mebesarkan dan mendidik peneliti dengan kasih sayang dan doa-doa yang mereka panjatkan untuk kebaikan peneliti. Kepada Saudara-saudari peneliti yang banyak memberikan dukungan baik moral atau dukungan moril. Terimakasih yang sebesar-besarnya atas pengorbanan kalian semua.
9. Kepada teman-teman kelas, teman-teman sejurusan, teman-teman seangkatan, teman-teman seadrasah, teman-teman di pondok Al-mukhlisin atas kebersamaan dan sukacita selama ini

Peneliti hanya mampu mengucapkan Jazakumullahu Khairan dan semoga amal shalih yang telah dilakukan Allah berikan balasan yang berlipat ganda.

Malang, 27 Juli 2021

Peneliti



Anwar Musaddad

## DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS.....	ii
LEMBAR PERSETUJUAN DAN PENGESAHAN TESIS .....	iii
SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS KARYA ILMIAH.....	iv
PEDOMAN TRANSLITERASI .....	v
ABSTRAK .....	viii
KATA PENGANTAR.....	xi
DAFTAR ISI.....	xiii
DAFTAR TABEL .....	xvi
DAFTAR GAMBAR.....	xvii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xviii
MOTTO .....	xix
PERSEMBAHAN.....	xx
BAB I.....	1
PENDAHULUAN.....	1
A. Konteks Penelitian .....	1
B. Fokus Penelitian .....	7
C. Tujuan Penelitian.....	8
D. Manfaat Penelitian.....	8

<b>E. Penelitian Terdahulu dan Orisinalitas Penelitian</b> .....	8
<b>F. Definisi Istilah</b> .....	17
<b>BAB II</b> .....	22
<b>KAJIAN PUSTAKA</b> .....	22
<b>A. Persfektif Teoritik</b> .....	22
1. Wakaf Produktif .....	22
2. Fungsi Manajemen .....	33
3. Teori Sosial Profetik Kuntowijoyo.....	50
<b>B. Kerangka Berfikir</b> .....	63
<b>BAB III</b> .....	64
<b>METODE PENELITIAN</b> .....	64
<b>A. Pendekatan dan Jenis Penelitian</b> .....	64
<b>B. Kehadiran Peneliti</b> .....	65
<b>C. Latar Penelitian</b> .....	67
<b>D. Data dan Sumber Data</b> .....	68
<b>E. Teknik Pengumpulan Data</b> .....	68
<b>F. Teknik Analisis Data</b> .....	70
<b>G. Pengecekan Keabsahan Data</b> .....	71
<b>BAB IV</b> .....	73
<b>PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN</b> .....	73

<b>A. Gambaran Umum Latar Penelitian .....</b>	<b>73</b>
<b>B. Paparan Data .....</b>	<b>84</b>
<b>BAB V.....</b>	<b>113</b>
<b>PEMBAHASAN .....</b>	<b>113</b>
<b>A. Analisis Manajemen Pengelolaan Wakaf Produktif Yayasan UNISMA     dalam Perspektif Teori Sosial Profetik Kuntowijoyo .....</b>	<b>113</b>
<b>B. Analisis Hambatan dan Kendala Pengelolaan Wakaf Produktif di     Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA.....</b>	<b>126</b>
<b>C. Analisis Implikasi Positif Wakaf Produktif Yayasan UNISMA dalam     Perspektif Teori Sosial Profetik Kuntowijoyo .....</b>	<b>130</b>
<b>BAB VI.....</b>	<b>141</b>
<b>PENUTUP.....</b>	<b>141</b>
<b>A. Simpulan .....</b>	<b>141</b>
<b>B. Implikasi .....</b>	<b>143</b>
<b>C. Saran .....</b>	<b>144</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>145</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>149</b>



## **DAFTAR TABEL**

Tabel 1.2 Orisinalitas Penelitian .....	14
Tabel 2.1 Instrumen Penelitian .....	69
Tabel 3.1 Susunan Kepengurusan Nazir Wakaf Yayasan UNISMA .....	80

## **DAFTAR GAMBAR**

Gambar 1.1 Kerangka Berfikir Penelitian.....	63
Gambar 2.1 Struktur Organisasi Yayasan UNISMA .....	79

## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1 Surat Izin Penelitian

Lampiran 2 Pedoman Wawancara

Lampiran 3 Reduksi Data

Lampiran 4 Dokumentasi Penelitian

## **MOTTO**

Kita tidak pernah berangkat dari nol

Keberadaan kita saat ini, sangat terkait dengan

Masa lalu, kemarin atau beberapa detik yang lalu

## **PERSEMBAHAN**

Untuk kedua orangtua yang telah membesarkan, merawat dan menjaga serta doa-  
doa yang terus terucap dalam diam

Untuk keluarga besar, kakak-kakak, keponakan, cucu, bibi, paman, inak tuan,  
papak tuan atas motivasi dan dukungan selama ini

Untuk para guru atas ilmu yang diajar dan dicontohkan

Untuk teman-teman dan sahabat atas kebersamaan dalam suka dan duka

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Konteks Penelitian**

Salah satu lembaga yang mengelola wakaf produktif di Malang adalah Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA. Yayasan UNISMA membawahi beberapa unit seperti pendidikan, kesehatan, pertokoan dan aswaja center. Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA merupakan salah satu lembaga wakaf yang ditunjuk menjadi lembaga percontohan wakaf produktif. Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA pada tahun 2007 menerima bantuan dari Kementrian Agama yang berasal dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) berjumlah Rp. 2 Milyar.

Bantuan wakaf produktif tersebut diberikan untuk menjadi stimulan dalam pengembangan wakaf produktif di Yayasan UNISMA. Pengelolaan wakaf produktif bertujuan untuk kepentingan ibadah dan memajukan kesejahteraan umum dengan menstimulasi usaha-usaha produktif. Wakaf produktif digunakan untuk kepentingan produksi yang hasil manfaat investasi tersebut akan diambil dan diberikan kepada yang berhak menerima sesuai dengan tujuan wakaf. Dana wakaf produktif ini sepenuhnya dikelola secara komersial dan keuntungannya yang diberikan kepada *mauquf alaih*.<sup>1</sup>

Wakaf produktif pertama yang dikembangkan oleh Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA adalah ruang rawat inap VIP Rumah Sakit Islam (RSI) UNISMA. Keberadaan ruang rawat inap VIP adalah untuk menunjang fasilitas RSI

---

<sup>1</sup>Achsan Djauhari, Wawancara Awal Pengelolaan Wakaf di Yayasan Unisma, Mei 2021.

secara umum sehingga memiliki fasilitas yang memadai. Proyek ini mulai dikembangkan pada bulan februari tahun 2007. Setelah pengelolaan dana wakaf produktif itu mencapai *break event point* (BEP), Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA kembali mengelola dana wakaf produktif yang ada untuk meningkatkan fasilitas pelayanan rumah sakit dan mengembangkan sektor lain dengan modal wakaf yang ada.<sup>2</sup>

Pemberian dana wakaf produktif ini adalah salah upaya pemerintah untuk mengembangkan wakaf prdouktif di Indonesia. Pemerintah melalui Kementrian Agama menunjuk beberapa lembaga untuk mengembangkan wakaf produktif dan menjadikannya sebagai lembaga wakaf produktif percontohan seperti Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA. Tujuan pemerintah mengengmbankan wakaf produktif adalah sebagai upaya untuk mengembalikan fungsi wakaf dan menjadikan wakaf sebagai salah sumber dana untuk pemberdayaan masyarakat sebagaimana dulu yang pernah terjadi dalam sejarah perkembangan islam.

Selama ini potensi wakaf yang besar belum digali dan dikembangkan sepenuhnya. Berbeda dengan zakat yang telah memiliki pengelolaan yang baik dan cukup berkembang, pengelolaan wakaf nampak statis. Apabila jumlah wakaf yang banyak ini dikembangkan secara produktif melalui pemberdayaan ekonomi umat seperti berbagai bentuk usaha yang menguntungkan serta dengan pengelolaan yang baik oleh para nazhir yang profesional, maka tentu wakaf akan menjadi sumber dana yang dapat digunakan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup>Djauhari.

<sup>3</sup>Barmawi Mukri, "Implementasi Wakaf Produktif dan Wakaf Tunai Di Indonesia," *Jurnal Hukum IUS QUIA IUSTUM* Vol. 11, no. 25 (January 24, 2004): 99, <https://doi.org/10.20885/iustum.vol11.iss25.art8>.

Pengelolaan wakaf produktif dengan mengarahkan penggunaan wakaf dari yang bersifat konsumtif ke arah yang produktif merupakan sarana untuk menjadikan wakaf sebagai instrumen yang dapat mensejahterakan masyarakat. Produktifitas wakaf dapat dikembangkan melalui investasi, perdagangan, pertanian, pertambangan, perindustrian, pembangunan gedung apartemen, perkantoran dan sebagainya. Nazhir diharapkan dapat mengembangkan sektor-sektor ini dengan pendekatan bisnis yang menguntungkan sehingga keuntungan yang diperoleh dapat didistribusikan secara langsung kepada yang berhak menerimanya.<sup>4</sup>

Banyak penelitian yang menunjukkan bahwa wakaf yang dikelola secara produktif mampu meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Penelitian yang dilakukan Mukhlis (2019) menyimpulkan bahwa wakaf produktif mampu menjawab permasalahan umat dan mengentaskan kemiskinan melalui program pendidikan. Hasil penelitian Rahman (2019) menyebutkan bahwa wakaf produktif sangat potensial karena manfaatnya lebih luas dan dapat digunakan sebagai sarana pembangunan umat di berbagai bidang. Beberapa penelitian lain juga menyimpulkan hal yang serupa seperti penelitian Kasdi (2016), Shaikh (2017), Jannah (2018), Taufik & Purnomo (2018), Rahman & Widiastuti (2020) dan penelitian lainnya.

Namun berkembangnya wakaf tradisional menjadi wakaf produktif tidak terlepas dari berbagai tantangan dan kendala.<sup>5</sup> Hal ini seperti disebutkan dalam

---

<sup>4</sup>Jaih Mubarak, *Wakaf Produktif* (Bandung: Simbiosis Rekatama Media, 2008), 27.

<sup>5</sup>Faizatu Almas Hadyantari, "Pemberdayaan Wakaf Produktif: Upaya Strategis untuk Kesejahteraan Ekonomi Masyarakat" 6, no. 1 (2018): 4.



penelitian Uswatun Hasanah (2012) bahwa perwakafan di Indonesia masih perlu pembenahan. Firman Muntaqo (2015) menyebutkan bahwa perwakafan di Indonesia masih perlu pembenahan karena masih ada beberapa permasalahan di antaranya permasalahan pendanaan dan lemahnya pengawasan. Dari penelitian Muhsan (2013), Zainul Arifin (2015), Choiriyyah (2017), Muhammad Afdi Nizar (2017), Resfa Fitri & Heni P Wilantoro (2018), disimpulkan bahwa Indonesia memiliki potensi wakaf yang besar namun masih memiliki kendala-kendala dalam pengelolaannya.

Beberapa kendala yang dihadapi dalam pengelolaan wakaf produktif adalah pemahaman masyarakat tentang hukum wakaf yang masih terbatas pada wakaf yang bersifat konsumtif.<sup>6</sup> Pengawasan terhadap pengelolaan wakaf produktif juga masih kurang baik sehingga berdampak pada pertanggungjawaban dan akuntabilitas yang lemah. Masih banyak lembaga wakaf yang belum mengedepankan prinsip akuntabilitas yang mengakibatkan hilangnya kepercayaan masyarakat terhadap lembaga wakaf.

Permasalahan lain dalam pengelolaan wakaf produktif adalah terkait manajemen pengelolaannya.<sup>7</sup> Sementara ini pengelolaannya masih dilakukan seadanya dengan manajemen yang sederhana di mana nazhir mengelola wakaf tidak dengan memenuhi konsep manajemen yang baik. Hal ini disebabkan dan menjadi salah satu permasalahan dalam wakaf produktif adalah nazhir wakaf yang kurang

---

<sup>6</sup>Firman Muntaqo, "Problematisa dan Prospek Wakaf Produktif di Indonesia," *Al-Ahkam* Vol. 25, no. 1 (April 25, 2015): 92, <https://doi.org/10.21580/ahkam.2015.1.25.195>.

<sup>7</sup>Uswatun Hasanah, "Urgensi Pengawasan dalam Pengelolaan Wakaf Produktif," *Al-Ahkam: Jurnal Pemikiran Hukum Islam* Vol. 22, no. 1 (April 2012): 67–70.

profesional dalam mengelola wakaf.<sup>8</sup> Banyak nazhir yang dipilih bukan berdasarkan kemampuannya, akan tetapi karena hubungan kekeluargaan atau orang yang ditokohkan dan sebagainya.<sup>9</sup> Bahkan ada juga nazhir yang kurang amanah terhadap tanggung jawabnya dengan melakukan penyimpangan dalam pengelolaan, tidak melindungi harta wakaf dan kecurangan lainnya.<sup>10</sup>

Dari permasalahan-permasalahan di atas, dapat dipahami bahwa manajemen pengelolaan wakaf produktif yang baik membutuhkan lembaga yang profesional dan handal serta berkompetensi dalam mengelola wakaf.<sup>11</sup> Manajemen pengelolaan adalah hal yang paling penting dalam perwakafan. Karena yang paling menentukan benda wakaf itu bermanfaat atau tidak adakah pola pengelolaan yang dilakukan.<sup>12</sup> Karena itu kajian terhadap manajemen pengelolaan wakaf produktif menjadi penting untuk mengetahui bagaimana penerapan manajemen pengelolaan wakaf yang seharusnya. Inilah yang melandasi peneliti untuk mengangkat tema penelitian tentang manajemen wakaf produktif.

Dalam penelitian ini peneliti akan mengkaji tentang manajemen wakaf produktif di Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA. Alasan peneliti memilih Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA sebagai objek penelitian adalah karena merupakan lembaga wakaf produktif yang sudah lama berdiri yaitu sejak tahun 2007 dan

---

<sup>8</sup>Siska Lis Sulistianti, *Pembaruan Hukum Wakaf Di Indonesia* (Bandung: Refika Aditama, 2017), 174.

<sup>9</sup>Muntaqo, "Problematika dan Prospek Wakaf Produktif di Indonesia," 83.

<sup>10</sup>Hasanah, "Urgensi Pengawasan dalam Pengelolaan Wakaf Produktif," 62.

<sup>11</sup>Muhyar Fanani, *Berwakaf Tak Harus Kaya: Dinamika Pengelolaan Wakaf Uang Di Indonesia* (Semarang: Walisongo Press, 2010), 193.

<sup>12</sup>Mashur Malaka, "Pengelolaan Harta Wakaf yang Produktif dan Profesional," *Shautut Tarbiyah: Pendidikan, Ilmu Sosial dan Keagamaan* Vol. 20, no. 1 (2014): 115.

ditunjuk menjadi salah satu lembaga wakaf untuk percontohan wakaf produktif di Indonesia.

Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA memiliki komitmen yang tinggi untuk mengelola dana wakaf produktif yang telah diterima. Hal tersebut dapat dilihat dari berhasilnya Yayasan UNISMA mengelola dananya berupa pencapaian BEP sesuai dengan komitmen awal yang di buat oleh nazhir wakaf Yayasan UNISMA. Dana wakaf produktif yang berhasil dikelola dikembangkan untuk meningkatkan pelayanan rumah sakit dan juga membangun minimarket pertama di Indonesia menggunakan dana wakaf produktif.

Wakaf produktif di Yayasan UNISMA dikelola oleh nazhir yang profesional dengan manajemen yang baik. Terdapat pembagian kerja antara nazhir dengan bagian operasional yang mengurus masing-masing unit usaha. Nazhir bertugas sebagai komisaris serta memiliki kebijakan pelaksanaan wakaf produktif meliputi presentase cicilan pengembalian modal awal minimarket dan alokasi hasil wakaf produktif. Sedangkan untuk pengelolaan operasional harian rumah sakit dan minimarket diserahkan kepada manajer dan karyawan yang memiliki kemampuan dan kehandalan dalam mengelola unit masing-masing.<sup>13</sup>

Untuk menganalisis manajemen wakaf produktif pada Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA, penelitian ini menggunakan pendekatan teori sosial profetik Kuntowijoyo. Teori sosial profetik Kuntowijoyo adalah konstruksi pengetahuan sosial yang berbasis pada nilai-nilai ketuhanan dan kenabian melalui pertalian

---

<sup>13</sup>Djauhari, Wawancara Awal Pengelolaan Wakaf di Yayasan Unisma.

antara humanisasi, liberasi, dan transendensi.<sup>14</sup> Paradigma Islam Kuntowijoyo adalah paradigma yang baru dan menarik untuk dijadikan sebagai alat analisis dalam sebuah penelitian yang terkait dengan tema-tema keislaman, seperti tema dalam kajian ini, yaitu wakaf produktif.

Berdasarkan konteks penelitian di atas peneliti akan meneliti tentang **MANAJEMEN WAKAF PRODUKTIF DALAM PERSPEKTIF TOERI SOSIAL PROFETIK KUNTOWIJOYO (Studi Kasus pada Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA)**. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengelolaan wakaf produktif di Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA secara khusus dan lembaga wakaf lainnya secara umum.

## **B. Fokus Penelitian**

Dari uraian di atas maka fokus dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana manajemen pengelolaan wakaf produktif di Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA dalam perspektif teori sosial profetik Kuntowijoyo?
2. Apa kendala dan hambatan pengelolaan wakaf produktif di Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA?
3. Bagaimana implikasi positif pengelolaan wakaf produktif di Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA dalam perspektif teori sosial profetik Kuntowijoyo?

---

<sup>14</sup>Kuntowijoyo, *Paradigma Islam: Interpretasi Untuk Aksi* (Sleman: Tiara Wacana, 2017), 315.

### **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan pada fokus penelitian di atas maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Menganalisa manajemen pengelolaan wakaf produktif di Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA dalam perspektif teori sosial profetik Kuntowijoyo
2. Mendeskripsikan kendala dan hambatan pengelolaan wakaf produktif di Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA
3. Menganalisa implikasi positif pengelolaan wakaf produktif di Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA dalam perspektif teori sosial profetik Kuntowijoyo

### **D. Manfaat Penelitian**

Manfaat penelitian ini dapat dilihat dari dua aspek yaitu:

1. Aspek akademis, untuk menambah pengetahuan di bidang ekonomi khususnya konsep pengelolaan wakaf produktif dan memberikan informasi bahwasanya konsep pengelolaan wakaf produktif yang baik dapat membantu dalam mewujudkan masyarakat yang makmur dan sejahtera.
2. Aspek praktis, menambah pengetahuan tentang pengelolaan wakaf produktif yang seharusnya diterapkan oleh lembaga wakaf.

### **E. Penelitian Terdahulu dan Orisinalitas Penelitian**

Penelitian tentang wakaf produktif sudah banyak dilakukan oleh para peneliti lainnya. Karena itu orisinalitas penelitian menjadi penting agar tidak terjadi plagiasi dan atau pengulangan penelitian yang sama. Penelitian sebelumnya yang

telah meneliti tentang pengelolaan wakaf produktif adalah penelitian yang dilakukan oleh Uswatun Hasanah (2012), Mukhlis (2015), Muhammad Afdi Nizar (2017), Faizatu Almas Hadyantari (2018), Dharma Satyawana, Achmad Firdaus dan Bayu taufiq Possumah (2018) dan beberapa penelitian lainnya.

Murtadho Ridwan (2012) menulis artikel berjudul “Nazhir Profesional Kunci Kesuksesan Wakaf Produktif”. Ridwan menegaskan bahwa pada hakikatnya wakaf bersifat produktif dan harus dikelola dengan baik oleh nazhir yang profesional. Ia menjelaskan nazhir profesional adalah nazhir yang memiliki *human skill*, *technical skill* dan *human relation*. Karena itu nazhir memiliki tugas meningkatkan kelayakan produksi harta wakaf sehingga mencapai target ideal. Sosialisasi dan penyuluhan juga perlu dilakukan oleh nazhir untuk meningkatkan pemahaman masyarakat mengenai wakaf.

Uswatun Hasanah (2012) melakukan penelitian menggunakan pendekatan kualitatif melalui studi pustaka. Artikel yang ditulis berjudul “Urgensi Pengawasan dalam Pengelolaan Wakaf Produktif”. Dalam artikel tersebut Hasanah menyimpulkan bahwa perwakafan di Indonesia masih perlu pembenahan, karena Undang-undang wakaf yang ada belum dilaksanakan sebagaimana mestinya. Untuk dapat mencapai tujuan tersebut maka diperlukan pengawasan oleh pemerintah dan masyarakat secara maksimal terhadap pengelolaan wakaf produktif.

Nailis Sa’adah dan Fariq Wahyudi (2016) meneliti tentang “Manajemen Wakaf Produktif: Studi Analisis pada Baitul Mal di Kabupaten Kudus”. Mereka menyimpulkan bahwa manajemen penghimpunan dilaksanakan melalui suatu

usaha strategis dan metode dalam mencapainya. Pengembangan wakaf produktif meliputi pengembangan kualitas nazhir dan pengembangan harta wakaf. Harta wakaf yang dikumpulkan oleh Baitul Mal di kabupaten Kudus dimanfaatkan untuk beberapa fasilitas yaitu: sarana ibadah, pendidikan, kesehatan, bantuan fakir miskin, kemajuan dan peningkatan ekonomi umat. Dan diperlukan manajemen pelaporan untuk menghindari penyelewangan dan penyalahgunaan harta wakaf.

Nazrul Hazizi Noordin, Siti Nurah Haron dan Salina Kassim (2017) menulis artikel yang berjudul “Developing a Comprehensive Performance for Waqf Institutions”. Dalam artikel ini mereka menjelaskan tentang sistem pengukuran kinerja yang efektif memiliki pengaruh signifikan terhadap tata kelola yang baik dan pengelolaan wakaf yang etis oleh lembaga wakaf. Namun dalam praktiknya pengukuran kinerja lembaga wakaf saat ini masih kurang terstandarisasi dan tidak mencakup seluruh aspek pengukuran kinerja lembaga yang merupakan lembaga agama dan sukarela. Sementara ini pengukuran kinerja lembaga wakaf hanya berdasar pada indikator keuangan dan ekonomi. Karena itu diperlukan pengawasan oleh otoritas yang relevan terhadap lembaga wakaf dengan penilaian yang menyeluruh terkait berbagai aspek kinerja.

Artikel berjudul “Application of Waqf for Social and Development Finance” yang ditulis oleh Salman Ahmed Shaikh, Abdul Ghafar Ismail dan Muhammad Hakimi Mohd Shafiai (2017) menyebutkan bahwa sebagian besar negara mayoritas muslim berada pada garis kemiskinan dan pemerintah yang lemah dalam proses pembangunan. Untuk itu wakaf dapat digunakan sebagai lembaga keuangan sosial yang menyediakan layanan sosial secara efektif dengan

memanfaatkan dana wakaf yang bersifat abadi. Fleksibilitas dalam aturan wakaf memungkinkan wakaf untuk melayani penerima wakaf secara langsung atau melalui lembaga keuangan dan untuk menyediakan berbagai macam layanan sosial.

Artikel yang berjudul “Pemberdayaan Wakaf Produktif: Upaya Strategis untuk Kesejahteraan Ekonomi Masyarakat” ditulis oleh Faizatu Almas Hadyantari (2018). Artikel ini menjelaskan optimalisasi wakaf produktif merupakan langkah strategis untuk mewujudkan kesejahteraan ekonomi masyarakat. Pemberdayaan wakaf produktif memerlukan langkah strategis berupa optimalisasi peran nazhir (pengembangan sumber daya manusia, meningkatkan kesejahteraan nazhir dan perbaikan regulasi wakaf) dan optimalisasi pemberdayaan wakaf produktif (aspek pengelolaan dan penyaluran, inovasi program dan sinergisitas antar lembaga).

Penelitian yang berjudul “Wakaf Produktif dan Aplikasinya di Indonesia (Studi Kasus pada Tabung Wakaf Dompot Dhuafa)” ditulis oleh Nasruddin Asn dan Qusthoniah (2018). Dalam penelitian ini dijelaskan bahwa wakaf produktif adalah skema pengelolaan dana wakaf dengan memproduktifkan dana wakaf yang menghasilkan surplus berkelanjutan. Penelitian ini menyimpulkan bahwa Tabung Wakaf telah berkembang dengan pesat sejak 2005 dalam mengelola beberapa program wakaf. Diantara program yang dikembangkan adalah wakaf uang, wakaf aset bergerak, wakaf aset tidak bergerak dan wakaf surat berharga.

Penelitian yang berjudul “Analisis Strategi Pengelolaan Wakaf Produktif di Indonesia” ditulis oleh Dharma Satyawana, Achmad Firdaus dan Bayu Taufiq Possumah (2018). Dalam penelitian ini Satyawana dkk. menggabungkan pendekatan



kualitatif dan kuantitatif dengan analisis ANP dan SWAT. Penelitian ini menyimpulkan bahwa regulasi merupakan potensi kekuatan dalam pengelolaan wakaf produktif. Kurangnya sosialisasi menjadi kelamahan pengelolaan wakaf produktif. Karena itu sosialisasi merupakan strategi utama dan peningkatan profesionalisme nazhir menjadi peluang wakaf.

Penelitian Syadiyah Abdul Shukor, Patmawati Ibrahim dan Mohd Fauzi Abu Hussin (2019) yang berjudul “Trust on Awqaf Institutions: Evidence from Malaysia” menyimpulkan bahwa integritas dan reputasi lembaga wakaf berkontribusi terhadap pembangunan kepercayaan wakif dan lembaga wakaf di Malaysia. Untuk dapat membanguan reputasi lembaga wakaf yang baik maka harus dimulai dengan keterbukaan, kejujuran dan transparansi.

Sofiandi (2019) dalam artikelnya yang berjudul “Towards Reformulation of Waqf: an Indonesia Discourse” menyimpulkan bahwa salah satu upaya pemberdayaan wakaf adalah dengan mengoptimalkan peran wakaf agar lebih produktif yang dapat mendukung layanan sosial-keagamaan dan berbagai inisiatif yang ditujukan untuk keadilan sosial dan kebaikan bersama. Pengelolaan dan paradigma yang berkaitan dengan konsep wakaf harus didesain ulang dan dirumuskan kembali untuk pemahaman dan kesadaran konsep wakaf modern. Pengelolaan aset wakaf yang produktif hanya dapat dicapai dengan pengetahuan yang luas dan fleksibel didukung dengan kreativitas dan inovasi yang tidak bertentangan dengan ajaran Islam.

Penelitian lain yang membahas mengenai wakaf produktif adalah penelitian Muchamat Amarodin (2019) yang berjudul “Optimalisasi Pemberdayaan Wakaf Produktif di Indonesia (Ikhtiar Strategis dalam Membangun Kesejahteraan Ekonomi Keumatan). Penelitian ini menyebutkan bahwa pengelolaan wakaf produktif dilakukan melalui model pemberdayaan. Dalam aplikasinya ada tiga hal yang perlu dielaborasi yaitu enabling (pengembangan potensi), empowering (memperkuat potensi) dan protecting (melindungi kepentingan masyarakat lemah). Untuk dapat mencapai ini semua perlu ada sinergisitas dalam aspek regulasi, bantuan permodalan dan bantuan lainnya.

Penelitian yang dilakukan oleh Nurudeen Abu Bakar Zauro, Ram Al-Jaffri Saad, Aidi Ahmi, dan Mohd Yahya Mohd Hussin (2020) berjudul “Integration of Waqf Towards Enhancing Financial Inclusion and Socio-Economic Justice in Nigeria”. Menggunakan penelitian kualitatif, Zauro dkk menyimpulkan bahwa wakaf dapat meningkatkan inklusi keuangan dan keadilan sosial ekonomi terutama untuk kalangan umat islam. Wakaf dapat digunakan untuk meningkatkan kegiatan perekonomian. Wakaf dapat dikelola oleh nazhir yang ahli dan berpengalaman dalam bidang keuangan dan pengelolaan wakaf

Untuk mempermudah pemahaman tentang persamaan dan perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan, peneliti menyajikan tabel berikut:

Tabel 1.2 Orisinalitas Penelitian

No	Nama Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
1	Murtadho Ridwan (2012), Nazhir profesional kunci kesuksesan wakaf produktif Artikel Jurnal	Mendeskripsikan pengelolaan wakaf produktif pada lembaga wakaf	Mendeskripsikan pengelolaan wakaf produktif dengan teori sosial profetik Kuntowijoyo di Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA	Pada hakikatnya wakaf bersifat produktif, yang harus dikelola dengan baik. Nazhir profesional adalah yang memiliki human skill, technical skill dan human relation.
2	Uswatun Hasanah (2012), Urgensi pengawasan dalam pengelolaan wakaf produktif Artikel Jurnal	Mendeskripsikan tata kelola pengelolaan wakaf yang baik	Mendeskripsikan pengelolaan wakaf produktif dengan teori sosial profetik Kuntowijoyo di Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA	UU wakaf yang ada belum dilaksanakan sebagaimana mestinya. Diperlukan pengawasan oleh pemerintah dan masyarakat secara maksimal.
3	Nailis Sa'adah dan Fariq Wahyudi (2016), Manajemen wakaf produktif: studi analisis pada baitul mal di kabupaten kudus Artikel Jurnal	Mendeskripsikan pengelolaan wakaf produktif pada lembaga wakaf	Mendeskripsikan pengelolaan wakaf produktif dengan teori sosial profetik Kuntowijoyo di Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA	Pengembangan wakaf produktif meliputi: pengembangan kualitas nazir, dan pengembangan harta wakaf. Manajemen pemanfaatan: sarana ibadah, Pendidikan, Kesehatan, bantuan fakir miskin, kemajuan dan peningkatan ekonomi umat.
4	Nazrul Hazizi Noordin, Siti Nurah Haron dan Salina Kassim (2017), Developing a Comprehensive Performance for Waqf Institutions Artikel Jurnal	Menjelaskan tentang tata kelola wakaf yang baik	Mendeskripsikan pengelolaan wakaf produktif dengan teori sosial profetik Kuntowijoyo di Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA	Temuan menunjukkan bahwa sistem pengukuran kinerja yang efektif signifikan dalam mendorong tata kelola yang baik dan pengelolaan wakaf yang etis institusi.
5	Salman Ahmed Shaikh, Abdul	Menjelaskan peran	Mendeskripsikan pengelolaan	Lembaga wakaf dapat mengisi celah sebagai

	Ghafar Ismail dan Muhammad Hakimi Mohd Shafiai (2017) Application of Waqf for Social and Development Finance Artikel Jurnal	penting lembaga wakaf dalam menyediakan layanan sosial bagi masyarakat	wakaf produktif dengan teori sosial profetik Kuntowijoyo di Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA	lembaga keuangan sosial dengan menyediakan layanan perantara untuk secara efektif memanfaatkan tabungan sosial abadi.
6	Faizatu Almas Hadyantari (2018), Pemberdayaan wakaf produktif: upaya strategis untuk kesejahteraan ekonomi masyarakat Artikel Jurnal	Mendeskripsikan pengelolaan wakaf produktif	Mendeskripsikan pengelolaan wakaf produktif dengan teori sosial profetik Kuntowijoyo di Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA	Optimalisasi wakaf produktif optimalisasi peran nazir dan optimalisasi pemberdayaan wakaf produktif merupakan Langkah strategi untuk mewujudkan kesejahteraan ekonomi masyarakat.
7	Nasruddin Asn dan Qusthoniah (2018), Wakaf produktif dan aplikasinya di Indonesia Artikel Jurnal	Mendeskripsikan pengelolaan wakaf produktif	Mendeskripsikan pengelolaan wakaf produktif dengan teori sosial profetik Kuntowijoyo di Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA	Tabung wakaf DD berkembang dengan pesat sejak 2005. beberapa jenis wakaf yang dikelola oleh TW: Wakaf uang, aset bergerak, tidak bergerak, dan surat berharga
8	Dharma Satyawan, Achmad Firdaus, Bayu Taufiq Posunnah (2018), Analisis strategis pengelolaan wakaf produktif di Indonesia Artikel Jurnal	Mendeskripsikan pengelolaan wakaf produktif	Mendeskripsikan pengelolaan wakaf produktif dengan teori sosial profetik Kuntowijoyo di Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA	Regulasi merupakan potensi kekuatan dalam pengelolaan wakaf produktif. kurangnya sosialisasi menjadi kelemahan pengelolaan wakaf produktif.
9	Syadiyah Abdul Shukor, Patmawati Ibrahim dan Mohd Fauzi Abu Hussin (2019), Trust on Awqaf Institutions: Evidence from Malaysia Artikel Jurnal	Menjelaskan pentingnya pengelolaan wakaf yang baik oleh lembaga wakaf	Mendeskripsikan pengelolaan wakaf produktif dengan teori sosial profetik Kuntowijoyo di Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA	Integritas dan reputasi lembaga wakaf yang dimulai dengan keterbukaan, kejujuran dan transparansi berkontribusi terhadap pembangunan kepercayaan wakif pada lembaga wakaf di Malaysia
10	Sofiandi (2019) Towards	Menjelaskan tentang	Mendeskripsikan pengelolaan	Pengelolaan aset wakaf yang produktif hanya

	Reformulation of Waqf: an Indonesia Discourse Artikel Jurnal	optimalisasi peran wakaf produktif untuk sosial-keagamaan dan keadilan sosial	wakaf produktif dengan teori sosial profetik Kuntowijoyo di Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA	dapat dicapai dengan pengetahuan yang luas dan fleksibel didukung dengan kreativitas dan inovasi yang tidak bertentangan dengan ajaran Islam.
11	Amarodin (2019), Optimalisasi pemberdayaan wakaf produktif di Indonesia (Ikhtiar strategis dalam membangun kesejahteraan ekonomi keumatan) Artikel Jurnal	Mendeskripsikan pengelolaan wakaf produktif	Mendeskripsikan pengelolaan wakaf produktif dengan teori sosial profetik Kuntowijoyo di Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA	Pengelolaan wakaf produktif dilakukan melalui model pemberdayaan melalui elaborasi: enabling/pengembangan potensi, empowering/memperkuat potensi, dan protecting/melindungi kepentingan masyarakat lemah.
12	Nurudeen ABZ, Ram Al-Jaffri Saad, Aidi Ahmi, dan Mohd Yahya Mohd Hussin (2020), Integration of Waqf Towards Enhancing Financial Inclusion and Socio-Economic Justice in Nigeria Artikel Jurnal	Menjelaskan peran penting wakaf dalam meningkatkan perekonomian masyarakat	Mendeskripsikan pengelolaan wakaf produktif dengan teori sosial profetik Kuntowijoyo di Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA	Integrasi dana wakaf akan semakin meningkat inklusi keuangan dan meningkatkan keadilan sosial-ekonomi, terutama di kalangan umat Islam komunitas.
13	Anwar Musaddad (2021), Manajemen Wakaf Produktif dalam Perspektif Teori Sosial Profetik Kuntowijoyo (Studi Kasus pada Lembaga Wakaf Yayasan Universitas Malang (UNISMA) Malang-Jawa Timur) tesis			Manajemen wakaf produktif Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA terdiri fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian. Terdapat hambatan internal dan eksternal. Berimplikasi positif terhadap wakif, nazhir, karyawan dan masyarakat ( <i>mauquf alaih</i> ).

*Sumber: Data diolah peneliti, 2021*

## F. Definisi Istilah

Untuk memberikan batasan terkait tema penelitian yang peneliti lakukan maka di bawah ini akan diuraikan definisi istilah terkait tema penelitian yang dilakukan, yaitu:

### 1. Manajemen

Manajemen menurut Nickels dan McHugh adalah sebuah proses yang dilakukan untuk mewujudkan tujuan organisasi melalui serangkaian kegiatan berupa perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian orang-orang serta sumberdaya organisasi lainnya. Yayat M Herujito mendefinisikan manajemen sebagai pengelolaan suatu pekerjaan untuk memperoleh hasil dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan dengan menggerakkan orang lain untuk bekerja. Sedangkan menurut George R. Terry manajemen adalah pencapaian tujuan yang ditetapkan terlebih dahulu dengan mempergunakan kegiatan orang lain.<sup>15</sup> Malayu S.P. Hasibuan menjelaskan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan.<sup>16</sup>

Menurut Amirullah Haris Budiono manajemen adalah proses mengkoordinasi dan mengintegrasikan kegiatan-kegiatan kerja agar diselesaikan secara efektif dan efisien melalui orang lain. Menurut T. Hari Handoko manajemen mencakup fungsi-fungsi perencanaan,

---

<sup>15</sup> M Manullang, *Dasar-Dasar Manajemen* (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2008), 3.

<sup>16</sup> Karyoto, *Dasar-Dasar Manajemen: Teori, Definisi Dan Konsep* (Yogyakarta: Andi, 2016), 2.

pengorganisasian, penyusunan personalia, pengarahan dan pengawasan.<sup>17</sup>

Sedangkan menurut Mandala Manullang manajemen adalah proses perencanaan, penyusunan, pengarahan sumber daya manusia dan sumber daya lain yang dimiliki untuk merumuskan konsep dan tujuan organisasi serta pengawasan agar tujuan dapat tercapai.<sup>18</sup>

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, secara operasional maka peneliti mengambil pengertian yang diberikan oleh Nickels dan McHugh. Jika dikaitkan dengan objek penelitian di lapangan maka manajemen yang dimaksud dalam penelitian ini adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan sumber daya manusia dan sumber daya lain yang dimiliki oleh Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA untuk merumuskan konsep dan tujuan organisasi serta pengawasan agar tujuan yang telah ditentukan oleh lembaga dapat tercapai.

## 2. Wakaf Produktif

Qahaf<sup>19</sup> menjelaskan bahwa wakaf produktif adalah mengelola benda/harta yang diwakafkan untuk menghasilkan keuntungan. Kemudian keuntungan itulah yang diperuntukkan sesuai tujuan wakaf (*mauquf alaih*). Sementara menurut Jaih Mubarak<sup>20</sup> wakaf produktif adalah mengelola wakaf secara profesional sehingga manfaat wakaf menjadi lebih besar. Sehingga produktif tidak harus diartikan sebagai bertambahnya kuantitas

---

<sup>17</sup> Karyoto, 3.

<sup>18</sup> Manullang, *Dasar-Dasar Manajemen*, 15–17.

<sup>19</sup> Mundzir Qahaf, *Manajemen Wakaf Produktif*, trans. Muhyidin Mas Rida (Jakarta: Khalifa, 2005), 23.

<sup>20</sup> Mubarak, *Wakaf Produktif*, 15.

manfaat/keuntungan yang diperoleh tapi bertambahnya kualitas manfaat harta wakaf.

Wakaf produktif sendiri berarti pengelolaan dan penyaluran dana wakaf yang bersifat produktif, yang mempunyai efek jangka panjang bagi para penerima wakaf. Program yang dilakukan dalam pengelolaan wakaf produktif adalah pengembangan kegiatan pemberdayaan masyarakat berupa perdagangan, pertanian, perikanan dan berbagai sektor produktif lainnya. Secara operasional wakaf produktif dalam penelitian ini adalah wakaf produktif yang dimiliki dan dikelola oleh Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA yang terdiri dari ruang VIP Rumah Sakit Islam Yayasan UNISMA dan minimarket Al-Khaibar.

### 3. Teori Sosial Profetik Kuntowijoyo

Profetik berasal dari bahasa Inggris "*prophetic*" yang memiliki arti nabi.<sup>21</sup> Dengan demikian profetik mengandung arti kenabian atau sifat yang melekat pada diri nabi sebagai insan kamil secara individu-spiritual dan pelopor perubahan. Secara substansial kata "profetik" dipakai sebagai kategori etis yang mengarah pada kesadaran para nabi (*prophet*) yang terlibat dalam sejarah dengan misi dan tujuan: memanusiakan manusia, membebaskan manusia dan membawa manusia berjalan menuju Tuhan. Upaya para nabi untuk memanusiakan manusia kemudian disebut humanisasi, membebaskan manusia kemudian disebut liberasi dan

---

<sup>21</sup> John M Echols and Hasan Shadily, *Kamus Inggris Indonesia* (Jakarta: Gramedia Pustaka, 2006), 452.



membawa manusia berjalan menuju Tuhan disebut transendensi. Ketiga hal ini merupakan kesatuan yang dipandang secara integral (saling berelasi) dan tidak dapat dipisahkan dengan ilmu sosial profetik. Ilmu sosial profetik Kuntowijoyo yang dimaksud dalam penelitian ini adalah konstruksi pengetahuan sosial yang berbasis pada nilai-nilai ketuhanan dan kenabian melalui pertalian antara humanisasi, liberasi, dan transendensi.

- a. Humanisme dalam ilmu sosial profetik adalah terjemahan kreatif Kuntowijoyo dari kalimat *amar ma'ruf* yang makna dasarnya ialah menganjurkan atau menegakkan kebijakan. Prinsip humanisasi yang ditawarkan oleh Kuntowijoyo dalam teori ilmu sosial profetiknya adalah sebuah diskursus kemanusiaan yang memposisikan manusia sebagai makhluk ideal di antara sekian ciptaan makhluk Tuhan di muka bumi.<sup>22</sup>

Humanisasi dalam praktik pengelolaan wakaf produktif diartikan sebagai pengelolaan yang dilakukan dengan baik, jujur, adil dan *ma'ruf*. Manfaat pengelolaan wakaf produktif itu juga mendorong masyarakat untuk melakukan hal-hal yang baik, kembali kepada kesucian dan perilaku *ma'ruf*. Pengelolaan wakaf produktif tidak hanya memperhatikan aspek materi semata tapi juga mempertimbangkan aspek spiritual.

- b. Konsep liberasi adalah terjemahan kreatif dari kalimat *nahyu anil munkar* yang makna dasarnya ialah mencegah kemungkaran. Kuntowijoyo mengusung satu diskursus sosial yang mensyaratkan kemestian bagi manusia untuk pro aktif dalam menolak dan menentang kebatilan,

---

<sup>22</sup>Kuntowijoyo, *Paradigma Islam: Interpretasi Untuk Aksi*, 316.

kemungkaran, dan ketidakadilan. Transendensi dalam ilmu sosial profetik merupakan inti dari kedua unsur sebelumnya (humanisasi dan liberasi).<sup>23</sup>

Liberasi dalam pengelolaan wakaf adalah pembebasan yang berarti pengelolaan yang dilakukan telah terbebas dari kebatilan, kemungkaran dan ketidakadilan. Kemungkaran yang dimaksud dalam pengelolaan wakaf dapat berupa praktik, korupsi, nazir yang tidak amanah, pendistribusian yang mementingkan sebagian kelompok saja, pendistribusian yang tidak tepat sasaran dan sebagainya.

- c. Transendensi adalah konsep yang diderivasi oleh Kuntowijoyo dari penggalan ayat *tu'minuna billah* yang berarti beriman kepada Allah. Transendensi dalam teori ilmu sosial profetik dimaksudkan untuk menjadikan nilai-nilai transenden (keimanan) sebagai bagian penting dari proses pembangunan peradaban. Transendensi adalah inti (ruh) dari ajaran agama yang sekaligus mewarnai semua bidang praktis yang menyertainya. Dengan demikian, terbukalah ruang lebar bagi transendensi untuk diintegrasikan dengan paradigma sosial.<sup>24</sup>

Transendensi dalam pengelolaan wakaf produktif berarti bahwa pengelolaan tersebut dilandaskan pada keimanan kepada Allah SWT. Nilai-nilai transenden (keimanan) dijadikan sebagai bagian penting dalam proses pengembangan pengelolaan wakaf produktif. Transendensi menjadi dasar pengembangan humanisasi dan liberasi dalam pengelolaan wakaf.

---

<sup>23</sup>Kuntowijoyo, 316.

<sup>24</sup>Kuntowijoyo, 316.

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. Perspektif Teoritik

##### 1. Wakaf Produktif

###### a. Definisi wakaf

Wakaf memiliki dimensi ibadah dan juga memiliki dimensi ekonomi. Wakaf disebut berdimensi ibadah karena wakaf adalah salah satu bentuk kegiatan yang ditujukan untuk mendekatkan diri kepada Allah SWT. Sebagai dimensi ekonomi karena wakaf merupakan bentuk perpindahan harta dari kepentingan konsumsi menjadi modal investasi untuk memperoleh manfaat yang dapat digunakan oleh masyarakat.<sup>25</sup>

Kata ‘wakaf’ dalam bahasa Indonesia berasal dari bahasa arab yaitu ‘*al-waqf*’ dari kata *waqafa-yaqifu-waqfan*, yang berarti menahan atau menghentikan. Kata lain yang sering digunakan untuk wakaf adalah *al-habs* dari kata *habasa-yahbisu-habsan*, yang berarti sesuatu yang ditahan atau dihentikan, maksudnya ditahan pokoknya dan dimanfaatkan hasilnya di jalan Allah. Menurut istilah wakaf adalah menjaga dan mengelola pokok harta yang telah diserahkan untuk kepentingan agama dan menyalurkan hasilnya untuk kemaslahatan umat.<sup>26</sup>

---

<sup>25</sup>Qahaf, *Manajemen Wakaf Produktif*, 66.

<sup>26</sup>Abdullah bin Muhammad bin Abdul Muhsin al-Mutowwi’, *Al-Muassasat al-Waqfiyyah al-Khoossh Wa Asaruha Fi Da’mil Baromij al-Da’wiyyah* (Riyadh: Darul Hadoroh, 2009), 23.

Para ulama fikih berbeda-beda dalam mendefinisikan wakaf. Mereka berbeda dalam memandang hakikat wakaf baik ditinjau dari aspek waktu, harta yang diwakafkan serta pemberdayaan dan pemanfaatan harta wakaf. Beberapa pandangan ulama mengenai wakaf:<sup>27</sup>

1. Menurut Imam Abu Hanifah wakaf adalah menahan suatu benda dan memberikan manfaatnya untuk kepentingan umum dengan status kepemilikan masih berada pada wakif. Wakif boleh menarik kembali harta yang diwakafkan dan menjualnya.
2. Menurut Imam Maliki wakaf adalah menahan suatu benda dan memberikan manfaatnya untuk orang lain. Status kepemilikan benda masih berada pada wakif namun wakif tecegah melakukan tindakan yang dapat melepaskan kepemilikannya.
3. Sedangkan menurut Imam Syafi'i dan Imam Hambali wakaf adalah melepaskan status kepemilikan suatu benda dari wakif dan menjadikan manfaat benda tersebut untuk *mauquf alaih*

Mengutip pendapat para ulama, Mukri<sup>28</sup> menyatakan bahwa wakaf adalah menahan harta yang tetap bendanya untuk diberikan manfaatnya kepada orang banyak dengan tujuan mendekatkan diri kepada Allah SWT. Dengan demikian harta yang telah diwakafkan sudah bukan menjadi milik wakif dan beralih menjadi milik Allah SWT. Sedangkan Mundzir Qahaf

---

<sup>27</sup>Direktorat Pemberdayaan Wakaf, *Paradigma Baru Wakaf Di Indonesia* (Jakarta: Dirjen Bimas Depag RI, 2007), 2–3.

<sup>28</sup>Mukri, "Implementasi Wakaf Produktif dan Wakaf Tunai Di Indonesia," 100.

mendefinisikan wakaf adalah menahan harta baik secara atau sementara dan memberikan manfaatnya dan hasilnya sesuai tujuan wakaf kepada pihak lain baik perorangan, keluarga, atau masyarakat umum.<sup>29</sup>

b. Landasan filosofis dan yuridis wakaf

Perintah pelaksanaan wakaf tidak disebutkan secara langsung dalam al-Qur'an. Namun para ulama menjadikan keumuman beberapa ayat dalam al-Qur'an yang berbicara mengenai kebaikan dan kedermawanan secara umum sebagai landasan yuridis pelaksanaan wakaf. Ayat-ayat tersebut diantaranya yaitu surat surat al-Hajj (22) ayat 77 dan Ali Imron (3) ayat 92.

Dalam surat al-Hajj (22) ayat 77 Allah SWT., berfirman:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا ارْكَعُوا وَاسْجُدُوا وَاعْبُدُوا رَبَّكُمْ وَافْعَلُوا الْخَيْرَ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ

Artinya: “Wahai orang-orang yang beriman! Rukuklah, sujudlah, dan sembahlah Tuhanmu; dan berbuatlah kebaikan agar kamu beruntung”.<sup>30</sup>

Sedangkan firman Allah dalam surat Ali Imron (3) ayat 92 berbunyi:

لَنْ تَنَالُوا الْبِرَّ حَتَّى تُنْفِقُوا مِمَّا تُحِبُّونَ وَمَا تُنْفِقُوا مِنْ شَيْءٍ فَإِنَّ اللَّهَ بِهِ عَلِيمٌ

<sup>29</sup>Qahaf, *Manajemen Wakaf Produktif*, 52.

<sup>30</sup>Tim Syaamil Al-Qur'an, *Al-Quran Al-Karim & Tarjamah Tazkia IIBS* (Bandung: Sygma, n.d.), 341.

Artinya: “Kamu tidak akan memperoleh kebajikan, sebelum kamu menginfakkan sebagian harta yang kamu cintai. Dan apapun yang kamu infakkan, tentang hal itu sungguh, Allah Maha Mengetahui”.<sup>31</sup>

Para ulama mengambil kesimpulan bahwa perintah berderma dan berbuat kebaikan dalam ayat tersebut sebagai perintah untuk melaksanakan wakaf. Perintah wakaf menurut para ulama adalah salah satu bentuk dari *al-khoir* (kebaikan). Seperti Iman Taqiyuddin Abi Bakr Ibnu Muhammad al-Husaini al-Dimasqi menafsirkan bahwa kata *al-khoir* dalam surat al-Hajj ayat 77 tersebut mencakup perintah untuk melakukan wakaf. Karena perintah wakaf dalam ayat tersebut tidak dengan tegas menyinggung tentang wakaf maka ajaran waka diletakkan pada wilayah *ijtihadi* bukan *ta’abbudi*, terutama yang berhubungan dengan aspek pengelolaan wakaf.<sup>32</sup>

Adapun hadis yang berbicara dan menjadi dasar hukum wakaf terdapat beberapa riwayat. Pertama adalah hadis yang meriwayatkan tentang tindakan Umar yang berwakaf dengan perkebunan yang dia miliki. Hadis ini diriwayatkan oleh Imam Bukhori dan Muslim melalui riwayat sahabat Abdullah bin Umar.

عَنِ ابْنِ عُمَرَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمَا قَالَ أَصَابَ عُمَرُ بِحَبِيبٍ أَرْضًا فَأَتَى النَّبِيَّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ فَقَالَ أَصَبْتُ أَرْضًا لَمْ أَصِبْ مَالًا فَطُؤْتُ أَنْفَسَ مِنْهُ فَكَيْفَ تَأْمُرُنِي بِهِ قَالَ إِنْ شِئْتَ حَبَسْتَ أَصْلَهَا وَتَصَدَّقْتَ بِهَا فَتَصَدَّقَ عُمَرُ أَنَّهُ لَا يَبَاعُ أَصْلُهَا وَلَا يُوهَبُ وَلَا يُورَثُ فِي

<sup>31</sup>Tim Syaamil Al-Qur'an, 62.

<sup>32</sup>Hamdan Firmansyah, “Penafsiran Ayat-Ayat Ahkam Tentang Wakaf,” *Al-Awqaf* Vol. 12, no. 1 (June 2019): 6.

الْفُقَرَاءِ وَالْقُرْبَىٰ وَالرِّقَابِ وَفِي سَبِيلِ اللَّهِ وَالضَّيْفِ وَابْنِ السَّبِيلِ لَا جُنَاحَ عَلَيَّ مَنْ وَلِيَهَا  
أَنْ يَأْكُلَ مِنْهَا بِالْمَعْرُوفِ أَوْ يُطْعِمَ صَدِيقًا غَيْرَ مُتَمَوِّلٍ فِيهِ

Dari Ibnu Umar ra. Ia berkata: “Umar ra. memperoleh sebidang tanah di khaibar, kemudian Umar ra. menghadap Rasulullah SAW., untuk meminta petunjuk. Umar berkata: “Wahai Rasulullah SAW., saya mendapat sebidang tanah di Khaibar, saya belum mendapatkan harta sebaik itu, maka apakah yang engkau perintahkan kepadaku?” Rasulullah SAW., bersabda: “Bila engkau suka, kau tahan (pokoknya) tanah itu dan engkau sedekahkan (hasilnya).” Kemudian Umar mensedekahkan (tanahnya untuk dikelola), tidak dijual, tidak dihibahkan dan tidak diwariskan”. Ibnu Umar berkata: “Umar menyedekahkannya (hasil pengelolaan tanah) kepada orang-orang fakir, kaum kerabat, hamba sahaya, sabilillah, ibnu sabil dan tamu. Dan tidak dilarang bagi yang mengelola (nazhir) wakaf makan dari hasilnya dengan cara yang baik (sepantasnya) atau memberi makan orang lain dengan tidak bermaksud menumpuk harta” (HR. Muslim).<sup>33</sup>

---

<sup>33</sup>Abul-Husein Muslim Al-Qusyairi An-Nasaibury, *Shohih Muslim*, vol. 5, No. Hadis 4311 (Beirut: Darul Jail, n.d.), 73.

Hadis yang diriwayatkan oleh Ibnu Umar ini adalah hadis yang oleh para ulama banyak dijadikan landasan hukum wakaf yang dalam istilah Ibnu Hajar disebut sebagai *aslun* (asal/dasar) disyariatkannya wakaf. dan berdasara hadis ini maka wakaf tanah khaibar yang dilakukan oleh Umar disebut sebagai wakaf pertama dalam islam.<sup>34</sup>

Kedua adalah hadis yang diriwayatkan oleh Imam al-Bukhori, Muslim dan Tirmizi melalui riwayat sahabat Anas bin Malik. Hadis ini menjelaskan tentang pertanyaan Abu Thalhah kepada Rasulullah SAW.

عَنْ أَنَسِ بْنِ مَالِكٍ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ يَقُولُ كَانَ أَبُو طَلْحَةَ أَكْثَرَ الْأَنْصَارِيِّ بِالْمَدِينَةِ مَالًا مِنْ نَخْلٍ وَكَانَ أَحَبُّ مَالِهِ إِلَيْهِ بَيْرُ حَاءَ مُسْتَقْبِلَةَ الْمَسْجِدِ وَكَانَ النَّبِيُّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَدْخُلُهَا وَيَشْرَبُ مِنْ مَاءٍ فِيهَا طَيِّبٍ قَالَ أَنَسٌ فَلَمَّا نَزَلْتُ لَنْ تَنَالُوا الْبِرَّ حَتَّى تُنْفِقُوا مِمَّا تُحِبُّونَ قَامَ أَبُو طَلْحَةَ فَقَالَ يَا رَسُولَ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يَقُولُ لَنْ تَنَالُوا الْبِرَّ حَتَّى تُنْفِقُوا مِمَّا تُحِبُّونَ وَإِنَّ أَحَبَّ أَمْوَالِي إِلَيَّ بَيْرُ حَاءَ وَإِنَّهَا صَدَقَةٌ لِلَّهِ أَرْجُو بَرَّهَا وَدُخْرَهَا عِنْدَ اللَّهِ فَضَعَهَا حَيْثُ أَرَاكَ اللَّهُ فَقَالَ بَخْ ذَلِكَ مَالٌ رَابِعٌ أَوْ رَائِعٌ شَكَ ابْنُ مُسْلَمَةَ وَقَدْ سَمِعْتُ مَا قُلْتَ وَإِنِّي أَرَى أَنْ تَجْعَلَهَا فِي الْأَقْرَبِينَ قَالَ أَبُو طَلْحَةَ أَفْعَلُ ذَلِكَ يَا رَسُولَ اللَّهِ فَقَسَمَهَا أَبُو طَلْحَةَ فِي أَقَارِبِهِ وَفِي بَنِي عَمِّهِ وَقَالَ إِسْمَاعِيلُ وَ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ يُوسُفَ وَيَحْيَى بْنِ يَحْيَى عَنْ مَالِكٍ رَائِعٌ

Dari Anas bin Malik RA, Ia berkata: “Abu Thalhah adalah orang dari golongan Anshar yang memiliki kebun kurma paling banyak di Madinah, dan kebun kurma yang paling dia sukai adalah kebun Bairuha’. Kebun itu berada di depan

<sup>34</sup>Nurodin Usman, “Studi Hadis-Hadis Wakaf Dalam Kitab Sahih al-Bukhori Dan Fath al-Bari,” *Cakrawala* Vol. 10, no. 2 (Desember 2015): 184–85.



Masjid Nabawi. Nabi SAW., biasa masuk dan minum air yang baik di kebun itu.” Anas melanjutkan, “Ketika Allah menurunkan ayat ini (Kalian tidak akan sampai pada kebaikan yang sempurna sampai kalian menginfakkan harta yang paling kalian cintai), maka Abu Thalhah menemui Rasulullah SAW., dan berkata: “Wahai Rasulullah, Allah berfirman *lan tanalul-birro hatta tunfiq mimma tuhibuun* (tidak termasuk orang yang baik sehingga membelanjakan harta benda yang dicintainya) dan sesungguhnya harta yang paling saya cintai adalah kebun di Bairuha, dan sesungguhnya saya menginfakkannya di jalan Allah, saya berharap bisa menjadi kebaikan dan simpanan di sisi Allah. Maka gunakanlah harta tersebut sesuai dengan petunjuk Allah kepadamu.” Maka Rasulullah bersabda, “Bajh, itulah harta yang mulia. Sungguh aku telah mendengar apa yang kau katakan dan aku berpendapat agar engkau membagikannya kepada kerabatmu.” Maka Abu Thalhah berkata, “Aku akan melakukannya wahai Rasulullah.” Kemudian dia membaginya kepada kerabat dan keluarga pamannya. (HR. Bukhori).<sup>35</sup>

Berdasarkan hadis ini diambil kesimpulan bahwa disyariatkan untuk berwakaf kepada keluarga terlebih dahulu. Dalam wakaf juga tidak

---

<sup>35</sup>Muhammad bin Ismail Abu Abdillah Al-Bukhori Al-Ja’fy, *Shohih Bukhori*, vol. 3 (Beirut: Dar Ibnu Kasir, 1987), 1019.

disyaratkan adanya perstujuan dari pihak yang menerima wakaf. hadis ini juga menjelaskan tentang bolehnya bersedakah dengan lebih dari sepertiga harta yang dimiliki, bila orang yang bersedakah itu adalah orang sehat atau tidak dalam kondisi sakit keras.<sup>36</sup>

Ketiga adalah hadis yang diriwayatkan Imam Muslim dari sahabat Abu Hurairah. Hadis ini berbicara tentang amal manusia yang terus mengalir pahalanya dan tidak terputus walaupun manusia tersebut telah meninggal dunia.

عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ إِذَا مَاتَ الْإِنْسَانُ انْقَطَعَ عَنْهُ عَمَلُهُ إِلَّا مِنْ ثَلَاثَةٍ صَدَقَةٍ جَارِيَةٍ أَوْ عِلْمٍ يُنْتَفَعُ بِهِ أَوْ وَلَدٍ صَالِحٍ يَدْعُو لَهُ

Dari Abu Hurairah ra., sesungguhnya Rasulullah SAW., bersabda: “Apabila anak Adam (manusia) meninggal dunia, maka putuslah amalnya kecuali tiga perkara: shadaqah jariyah, ilmu yang bermanfaat dan anak sholeh yang mendoakan orangtuanya” (HR. Muslim).<sup>37</sup>

Para ulama sepakat bahwa yang dimaksud dengan shadaqah jariyah adalah wakaf yang dapat berupa pendirian tempat ibadah, madrasah, rumah sakit atau dewasa ini berupa wakaf benda-benda bergerak seperti wakaf uang dan sebagainya.<sup>38</sup>

<sup>36</sup>Usman, “Studi Hadis-Hadis Wakaf Dalam Kitab Sahih al-Bukhori Dan Fath al-Bari,” 190.

<sup>37</sup>Abul-Husein Muslim Al-Qusyairi An-Nasaibury, *Shohih Muslim*, 5:65.

<sup>38</sup>Mukri, “Implementasi Wakaf Produktif dan Wakaf Tunai Di Indonesia,” 102.

c. Karakteristik wakaf

Wakaf sebagai salah satu filantropi dalam islam memiliki karakter keabadian harta yang diwakafkan dan pendistribusian manfaat wakaf secara terus menerus. Karakteristik ini ditegaskan oleh sosio-historis dan yuridis mengenai wakaf. Mengutip pendapat Ahmad Muhammad ‘Abd Al-Azim Jamal (2007), Siddiq menyebutkan bahwa apa yang dipraktikkan oleh Rasulullah dan para sahabat, serta hadis-hadis yang membahas mengenai wakaf mengisyaratkan bahwa wakaf memang ditujukan sebagai aktifitas pengelolaan harta secara produktif yang dilakukan secara terus menerus sehingga hasil dan manfaat dari pengelolaan wakaf tersebut dapat bertahan lama.<sup>39</sup>

Apabila dibandingkan dengan jenis filantropi lain dalam islam seperti zakat, maka wakaf memiliki karakteristik tersendiri. Harta zakat harus didistribusikan seluruhnya kepada para mustahik sedangkan harta wakaf harus tetap utuh dan yang didistribusikan adalah manfaat atau hasil pengelolaannya.<sup>40</sup> Peruntukan zakat dibatasi kepada mustahik yang telah ditentukan dalam al-Qur’an sedangkan harta wakaf sesuai dengan peruntukan yang dikehendaki oleh wakif atau orang yang memberikan harta wakaf. Peruntukan tersebut dapat digunakan untuk program kesejahteraan sosial, pemberdayaan dan membangun peradaban umat.

---

<sup>39</sup>Achmad Siddiq, “Wakaf Produktif dan Problematikanya di Dunia Pesantren,” *Millah* Vol. 11, no. 1 (August 20, 2011): 279, <https://doi.org/10.20885/millah.vol11.iss1.art14>.

<sup>40</sup>Siddiq, 279.

Dalam hadis yang menjelaskan tentang wakaf yang dilakukan oleh Umar bin Khottob ada beberapa ketentuan terkait karakteristik wakaf, yaitu:<sup>41</sup>

1. Harta wakaf berpindah dari kepemilikan wakif menjadi milik Allah
2. Harta wakaf tidak boleh diperjualbelikan, diwariskan, dihibahkan.
3. Peruntukan wakaf harus untuk kebaikan dan tidak melanggar syariat islam.
4. Wakaf perlu diberikan kepada nazhir yang merupakan wakil dari wakif untuk mengelola harta sehingga harta wakaf bisa abadi dan peruntukan harta wakaf dapat tercapai.
5. Harta wakaf boleh berupa benda tidak bergerak seperti tanah dan benda lainnya selama benda itu dapat bertahan lama dan tidak habis saat digunakan.

d. Rukun dan syarat wakaf

Ada beberapa unsur wakaf yang harus ada sehingga wakaf menjadi sempurna:<sup>42</sup>

1. Orang yang berwakaf (wakif) adalah orang yang mengeluarkan hartanya untuk berwakaf. Syarat yang harus dimiliki oleh seorang wakif adalah berakal, baligh (dewasa), memiliki kecakapan hukum, tidak ada paksaan dan merdeka.

---

<sup>41</sup>Mukri, "Implementasi Wakaf Produktif dan Wakaf Tunai Di Indonesia," 102.

<sup>42</sup>Abdullah bin Muhammad bin Abdul Muhsin al-Mutowwi', *Al-Muassasat al-Waqfiyyah al-Khoossh Wa Asaruha Fi Da'mil Baromij al-Da'wiyyah*, 29–30.

2. Harta yang diwakafkan (*mauquf*) yaitu harta benda yang diwakafkan. Para ulama mensyaratkan bahwa harta wakaf adalah milik wakif, dapat dimanfaatkan dan dapat diwakafkan.
  3. Tujuan wakaf (*mauquf alaihi*) adalah tujuan peruntukan wakaf atau orang yang berhak menerima manfaat wakaf.
  4. Ucapan penyerahan wakaf (*shigat*) yang berasal dari wakif berupa ucapan atau tindakan. Dalam *shigat* terkandung batasan dan tujuan wakaf yang dikehendaki oleh wakif dan bagaimana pola pemanfaatan wakaf.
- e. Pengertian wakaf produktif

Wakaf produktif merupakan pemanfaatan harta wakaf untuk kepentingan produksi, baik di bidang pertanian, perindustrian, perdagangan maupun jasa yang manfaatnya diberikan kepada orang-orang yang berhak sesuai dengan tujuan wakaf. Ciri utama wakaf produktif adalah adanya produksi atau pengembangan yang bermodalkan dari pokok harta. Paradigma wakaf produktif merupakan pengembangan dari konsep lama tentang wakaf.<sup>43</sup>

Qahaf<sup>44</sup> menjelaskan bahwa wakaf produktif adalah mengelola benda/harta yang diwakafkan untuk menghasilkan keuntungan. Kemudian keuntungan itulah yang diperuntukkan sesuai tujuan wakaf (*mauquf alaihi*). Sementara menurut Jaih Mubarak<sup>45</sup> wakaf produktif adalah mengelola

---

<sup>43</sup>Fanani, *Berwakaf Tak Harus Kaya: Dinamika Pengelolaan Wakaf Uang Di Indonesia*, 21.

<sup>44</sup>Qahaf, *Manajemen Wakaf Produktif*, 23.

<sup>45</sup>Mubarak, *Wakaf Produktif*, 15.

wakaf secara profesional sehingga manfaat wakaf menjadi lebih besar. Sehingga produktif tidak harus diartikan sebagai bertambahnya kuantitas manfaat/keuntungan yang diperoleh tapi bertambahnya kualitas manfaat harta wakaf.

Pengelolaan wakaf secara produktif dapat dilakukan diantaranya melalui pengumpulan, investasi, produksi, perdagangan, pertambangan, perindustrian, pembangunan properti sarana pendidikan dan sarana kesehatan.<sup>46</sup>

## 2. Fungsi Manajemen

### a. Pengertian manajemen

Manajemen berasal dari perkataan *manage to man*<sup>47</sup> atau dari kata *to manage*.<sup>48</sup> Kata *manage* berarti ‘mengatur atau mengelola’, dan kata *man* berarti manusia. Bila kedua kata tersebut digabungkan maka akan berarti ‘mengelola atau mengatur manusia’. Sedangkan arti kata *to manage* tidak jauh berbeda dengan pengertian sebelumnya yaitu berarti mengendalikan, menangani atau mengelola.

Pada dasarnya kata manajemen dapat menunjuk kepada tiga pengertian yang berbeda yaitu manajemen sebagai sebuah proses, manajemen sebagai kumpulan orang yang melakukan aktivitas manajemen dan manajemen sebagai seni dan sebagai suatu ilmu. Manajemen sebagai

---

<sup>46</sup>Musyfikah Ilyas, “Profesional Nazhir Wakaf Dalam Pemberdayaan Ekonomi,” *Al-Qadau* Vol. 4, no. 1 (June 2017): 72.

<sup>47</sup>Karyoto, *Dasar-Dasar Manajemen: Teori, Definisi Dan Konsep*, 1.

<sup>48</sup>Yayat M. Herujito, *Dasar-Dasar Manajemen* (Jakarta: Grasindo, 2006), 1.

seni berfungsi untuk mencapai tujuan nyata yang mendatangkan manfaat. Sebagai ilmu manajemen berfungsi untuk menerangkan dan menjelaskan fenomena dan kejadian-kejadian yang terjadi.<sup>49</sup>

Sedangkan sebagai sebuah proses dan merupakan pengertian yang dimaksud dalam penelitian ini memiliki beberapa defisini yang diberikan oleh para ahli. Manajemen menurut Haiman adalah fungsi untuk mencapai sesuatu melalui kegiatan orang lain dan mengawasi usaha-usaha individu untuk mencapai tujuan bersama. Yayat M Herujito mendefinisikan manajemen sebagai pengelolaan suatu pekerjaan untuk memperoleh hasil dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan dengan menggerakkan orang lain untuk bekerja. Sedangkan menurut George R. Terry manajemen adalah pencapaian tujuan yang ditetapkan terlebih dahulu dengan mempergunakan kegiatan orang lain.<sup>50</sup> Malayu S.P. Hasibuan menjelaskan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan.<sup>51</sup>

Manajemen menurut Nickels dan McHugh adalah sebuah proses yang dilakukan untuk mewujudkan tujuan organisasi melalui serangkaian kegiatan berupa perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian orang-orang serta sumberdaya organisasi lainnya. Menurut Amirullah Haris Budiono manajemen adalah proses mengkoordinasi dan

---

<sup>49</sup> Manullang, *Dasar-Dasar Manajemen*, 3.

<sup>50</sup> Manullang, 3.

<sup>51</sup> Karyoto, *Dasar-Dasar Manajemen: Teori, Definisi Dan Konsep*, 2.

mengintegrasikan kegiatan-kegiatan kerja agar diselesaikan secara efektif dan efisien melalui orang lain. Menurut T. Hani Handoko manajemen mencakup fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia, penarahan dan pengawasan.<sup>52</sup> Sedangkan menurut Mandala Manullang manajemen adalah proses perencanaan, penyusunan, pengarahan sumber daya manusia dan sumber daya lain yang dimiliki untuk merumuskan konsep dan tujuan organisasi serta pengawasan agar tujuan dapat tercapai.<sup>53</sup>

Manajemen adalah proses perencanaan, penyusunan, pengarahan sumber daya manusia dan sumber daya lain yang dimiliki untuk merumuskan konsep dan tujuan organisasi serta pengawasan agar tujuan dapat tercapai.<sup>54</sup> Dalam perwakafan, pengelola wakaf atau nazhir sangat membutuhkan manajemen dalam menjalankan tugasnya. Manajemen ini digunakan untuk mengatur kegiatan pengelolaan wakaf, penghimpunan wakaf, dan menjaga hubungan baik antara nazhir, wakif dan masyarakat.<sup>55</sup>

#### b. Fungsi manajemen

Manajemen diperlukan sebagai upaya agar kegiatan pengelolaan wakaf dapat berjalan secara efektif dan efisien. Agar manajemen yang dilakukan mengarah pada kegiatan wakaf secara efektif dan efisien, manajemen perlu dijelaskan berdasarkan fungsi-fungsinya. Fungsi manajemen merupakan sejumlah kegiatan yang meliputi berbagai jenis

---

<sup>52</sup> Karyoto, 3.

<sup>53</sup> Manullang, *Dasar-Dasar Manajemen*, 15–17.

<sup>54</sup> Manullang, 15–17.

<sup>55</sup> Rozalinda, *Manajemen Wakaf Produktif* (Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 2016), 72.



pekerjaan dan dapat digolongkan dalam satu kelompok sehingga membentuk satu kesatuan administratif.<sup>56</sup>

Fungsi manajemen adalah kegiatan yang dilakukan oleh para manajer sebagai usaha untuk mewujudkan tujuan yang ingin dicapai organisasi. Fungsi manajemen tidak hanya dilakukan manajer atas seperti pemimpin organisasi tetapi juga oleh manajer menengah dan manajer bawah.<sup>57</sup> Fungsi manajemen menurut Nickels dan McHugh terdiri dari fungsi perencanaan (*planning*), fungsi pengorganisasian (*organizing*), fungsi pengarahan (*directing*) dan fungsi pengendalian (*controlling*).<sup>58</sup>

#### 1) Fungsi perencanaan

Perencanaan adalah fungsi untuk merencanakan tujuan yang ingin dicapai organisasi. Pelaksanaan suatu program berpedoman terhadap perencanaan yang telah dibuat.<sup>59</sup> Menurut George R. Terry dan Lesile W. Rue perencanaan adalah proses memutuskan tujuan-tujuan yang akan dikejar di waktu mendatang dan apa yang dilakukan agar tujuan itu tercapai.<sup>60</sup> Untuk menentukan tujuan yang ingin dicapai dibutuhkan proses untuk mempertimbangkan serta menganalisis pentingnya tujuan tersebut.

---

<sup>56</sup> Herujito, *Dasar-Dasar Manajemen*, 17.

<sup>57</sup> Karyoto, *Dasar-Dasar Manajemen: Teori, Definisi Dan Konsep*, 5–6.

<sup>58</sup> Ernie Tisnawati Sule and Saefullah Kurniawan, *Pengantar Manajemen* (Jakarta: Kencana, 2017), 6.

<sup>59</sup> Malayu Hasibuan, *Manajemen: Dasar, Pengertian Dan Masalah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), 91.

<sup>60</sup> Karyoto, *Dasar-Dasar Manajemen: Teori, Definisi Dan Konsep*, 52.

Dari pengertian di atas dapat diimpulkan beberapa hal berikut:

- a) Perencanaan harus berdasarkan pada fakta, data dan keterangan konkret.
- b) Perencanaan adalah suatu pekerjaan mental yang memerlukan pemikiran, imajinasi dan kesanggupan melihat masa yang akan datang.
- c) Perencanaan mengenai masa yang akan datang dan menyangkut tindakan-tindakan apa yang dapat dilakukan terhadap hambatan yang mengganggu kelancaran usaha.

Dengan perencanaan, organisasi tidak hanya menunggu masa depan seperti apa yang akan dilewatinya, tapi membayangkan yang terbaik untuk dirinya dan kemudian berusaha.<sup>61</sup> Menurut Malayu S.P. Hasibuan,<sup>62</sup> fungsi perencanaan dapat dibedakan menjadi empat macam, yaitu peramalan (*forecasting*), pembentukan tujuan (*establishing objectives*), pemrograman (*programming*), penjadwalan (*scheduling*), dan penganggaran (*budgeting*).

Peramalan adalah kegiatan untuk menduga keadaan yang akan terjadi di masa mendatang. Pembentukan tujuan adalah kegiatan menentukan tujuan yang ingin dicapai. Pemrograman adalah kegiatan untuk menyusun rencana kerja guna mencapai tujuan yang telah ditentukan. Penjadwalan adalah kegiatan untuk menentukan

---

<sup>61</sup> M. Taufik Amir, *Belajar Manajemen Dari Konteks Dunia Nyata* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2006), 95.

<sup>62</sup>Hasibuan, *Manajemen: Dasar, Pengertian Dan Masalah*, 53.

jadwal pelaksanaan pekerjaan, kapan pekerjaan dapat dimulai dan kapan pekerjaan itu direncanakan selesai. Penganggaran adalah suatu kegiatan untuk menyusun besarnya sumber daya yang dibutuhkan guna menyelesaikan pekerjaan tertentu.<sup>63</sup>

## 2) Fungsi pengorganisasian

Pengorganisasian adalah suatu proses penentuan, pengelompokan dan pengaturan berbagai aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan. Termasuk di dalamnya adalah menentukan pekerjaan serta wewenang masing-masing orang dan menyediakan sarana-prasaran yang diperlukan.<sup>64</sup> Menurut George R. Terry dan Leslie W. Rue pengorganisasian adalah suatu kegiatan yang dilakukan oleh manajer untuk menciptakan kerjasama di antara para pekerja sehingga pekerjaan-pekerjaan dapat dilakukan secara efektif dan efisien guna mewujudkan tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi di masa depan.<sup>65</sup>

Malayu S.P Hasibuan menjelaskan tahapan-tahapan untuk mengelompokkan pekerjaan adalah mengetahui tujuan yang akan dicapai, menentukan kegiatan yang akan dilakukan, mendelegasikan wewenang, menetapkan rentang kendali, menempatkan individu pekerja dan menentukan pola organisasi.<sup>66</sup>

---

<sup>63</sup> Karyoto, *Dasar-Dasar Manajemen: Teori, Definisi Dan Konsep*, 55–56.

<sup>64</sup> Hasibuan, *Manajemen: Dasar, Pengertian Dan Masalah*, 118.

<sup>65</sup> Karyoto, *Dasar-Dasar Manajemen: Teori, Definisi Dan Konsep*, 67.

<sup>66</sup> Karyoto, 68.

Menurut Koontz & Weihrich (1988), pengorganisasian berarti melakukan.<sup>67</sup>

- a) Identifikasi klasifikasi dari aktivitas yang diperlukan
- b) Pengelompokan aktivitas yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan
- c) Penguasaan bagi setiap kelompok pada seorang manajer sekaligus otoritas yang dibutuhkannya untuk menyelia (supervise)
- d) Merupakan syarat untuk melakukan koordinasi bagi secara vertikal dengan jenjang yang di atas, maupun secara horizontal di level yang sama.

Dalam proses pengorganisasian wakaf, manajer wakaf atau ketua nazhir mengalokasikan sumber daya organisasi sesuai dengan rencana yang telah dibuat berdasarkan suatu kerangka kerja. Menetapkan struktur organisasi dengan menunjukkan adanya garis kewenangan dan tanggung jawab masing-masing termasuk kegiatan perekrutan pegawai, penyeleksian, pelatihan pengembangan sumber daya manusia dan kegiatan penempatan sumber daya manusia pada posisi yang paling tepat pada lembaga wakaf.<sup>68</sup>

---

<sup>67</sup> Amir, *Belajar Manajemen Dari Konteks Dunia Nyata*, 95.

<sup>68</sup> Abdul Choliq, *Pengantar Manajemen* (Yogyakarta: Ombak, 2014), 35–36.

Ernest Dale menyebutkan langkah-langkah yang ditempuh dalam proses pengorganisasian sebagai berikut:

- a) Merinci seluruh pekerjaan yang harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan organisasi.
- b) Pembagian kerja ke dalam aktivitas-aktivitas yang secara logis dapat dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang.
- c) Mengelompokkan aktivitas-aktivitas yang sama secara logis menjadi departemen-departemen dan menyusun skema kerja sama antar departemen.
- d) Menetapkan mekanisme (aturan main) untuk mengkoordinasikan pekerjaan anggota organisasi dalam kesatuan yang harmonis.
- e) Membantu efektivitas organisasi dan mengambil langkah-langkah penyesuaian untuk mempertahankan atau meningkatkan efektivitas.

### 3) Fungsi pengarahan

Pengarahan adalah fungsi untuk mempengaruhi para pekerja agar mereka bersemangat dalam bekerja dan mampu memberikan hasil yang maksimal. Menurut Amirullah Haris Budiono fungsi pengarahan adalah suatu proses untuk membangkitkan semangat kerja para karyawan dan untuk membimbing mereka guna bekerja

sesuai dengan rencana untuk mewujudkan tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi.<sup>69</sup>

Dalam tahapan ini yang harus dilakukan adalah mengimplementasikan proses kepemimpinan, pembimbingan, dan pemberian motivasi kepada tenaga kerja yang direkrut nashir agar dapat bekerja secara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan. Fungsi pengarahan perlu dilakukan karena tidak seluruh pekerja memiliki semangat yang tinggi dalam bekerja.<sup>70</sup>

Fungsi pengarahan diantaranya dapat dilaksanakan dengan melakukan kegiatan-kegiatan berikut:<sup>71</sup>

- a) Mengarahkan dan memotivasi anggota agar bekerja sebaik-baiknya.
  - b) Meningkatkan anggota agar memahami potensinya secara penuh
  - c) Memberi imbalan penghargaan terhadap pekerja yang melaksanakan pekerjaan dengan baik.
- 4) Fungsi pengendalian

Pengendalian adalah proses yang dilakukan untuk memastikan seluruh rangkaian kegiatan yang telah direncanakan, diorganisasikan dan diimplementasikan bisa berjalan sesuai dengan target yang diharapkan sekalipun berbagai perubahan terjadi. Fungsi

---

<sup>69</sup> Karyoto, *Dasar-Dasar Manajemen: Teori, Definisi Dan Konsep*, 100.

<sup>70</sup> Choliq, *Pengantar Manajemen*, 35–36.

<sup>71</sup> Herujito, *Dasar-Dasar Manajemen*, 29.

pengendalian adalah kegiatan yang dilakukan untuk mengendalikan berbagai pelanggaran pada pekerjaan tertentu. Yang perlu dilakukan adalah mengevaluasi keberhasilan dalam pencapaian tujuan dan target sesuai dengan indikator yang telah ditetapkan. Setelah itu dilakukan klarifikasi dan koreksi atas penyimpangan mungkin ditemukan.

Menurut Malayu S.P. Hasibuan, fungsi pengendalian dapat dibedakan menjadi tiga macam yaitu fungsi pengawasan, penilaian dan koreksi.<sup>72</sup>

- a) Pengawasan adalah suatu fungsi pengendalian yang diterapkan organisasi untuk memastikan bahwa pekerjaan dilakukan sesuai dengan prosedur. Pengawasan dapat dilakukan dengan dua cara yaitu pengawasan langsung dan pengawasan tidak langsung. Pengawasan langsung adalah pengawasan yang dilakukan secara langsung terhadap kegiatan-kegiatan para pekerja. Pengawasan tak langsung adalah kegiatan pengawasan yang dilakukan secara tidak langsung terhadap kegiatan-kegiatan para pekerja. Kegiatan pengawasan tak langsung dilakukan dengan cara meminta atau menggunakan laporan kegiatan yang diserahkan oleh para pekerja.

---

<sup>72</sup> Karyoto, *Dasar-Dasar Manajemen: Teori, Definisi Dan Konsep*, 119–30.

Kegiatan pengawasan juga dapat dibedakan berdasarkan jenis pengawasan, yaitu pengawasan internal, eksternal, formal dan informal. Pengawasan internal yaitu pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan atau manajer yang merupakan bagian dari organisasi. Pengawasan eksternal adalah pengawasan yang dilakukan oleh orang/pihak yang berada di luar lingkungan organisasi, seperti konsultan, auditor, lembaga perbankan dan lembaga pemerintahan. Pengawasan formal adalah pengawasan yang dilakukan oleh orang/pihak yang memiliki legalitas, seperti lembaga keuangan negara dan lembaga hukum negara. Pengawasan informal adalah pengawasan yang dilakukan masyarakat tanpa menggunakan landasan hukum.

- b) Fungsi penilaian diterapkan dalam suatu organisasi untuk menentukan kinerja atau prestasi yang dapat dicapai oleh masing-masing individu.
- c) Koreksi termasuk dalam fungsi pengendalian yang diterapkan untuk menemukan nilai/hasil yang dapat menjadikan buruk kinerja seseorang.

c. Manajemen pengelolaan wakaf produktif

Manajemen pengelolaan adalah hal yang paling penting dalam perwakafan. Karena yang paling menentukan benda wakaf itu bermanfaat atau tidak adalah pola pengelolaan yang dilakukan. Bila sementara ini



pengelolaan wakaf masih dilakukan seadanya dengan pengelolaan yang tradisional maka kedepannya pengelolaan wakaf harus dilakukan dengan manajemen yang modern. Dalam manajemen pengelolaan wakaf secara modern harus ditonjolkan sistem manajemen yang lebih profesional.

Untuk dapat mengelola wakaf dengan baik maka beberapa hal yang perlu dilakukan adalah:<sup>73</sup>

1. Mengimplemntasikan UU No. 41 Tahun 2004 tentang wakaf
2. Meningkatkan kualitas sumber daya manusia (nazhir)
3. Mengamankan seluruh kekayaan wakaf dengn cara: mesertifikasi seluruh aset wakaf yang ada terutama tanah wakaf, melakukakn dukungan advokasi atas tanah-tanah yang memiliki sengketa, memberdayakan secara produktif aset wakaf yang ada.
4. Melakukan pengawasan terhadap nazhir dan pengelolaan wakaf.
5. Mensosialisasikan program wakaf agar lebih banyak masyarakat yang berwakaf.

Hadyantari<sup>74</sup> menyebutkan langkah straegis dalam pemberdayaan wakaf produktif:

1. Optimalisasi peran nazhir melalui pengembangan sumber daya manusia, meningkatkan kesejahteraan nazhir, perbaikan regulasi wakaf

---

<sup>73</sup>Khusairi, "Wakaf Produktif," *Al-A'raf: Jurnal Pemikiran Islam Dan Filsafat* Vol. 12, no. 1 (June 2015): 87–89.

<sup>74</sup>Hadyantari, "Pemberdayaan Wakaf Produktif: Upaya Strategis untuk Kesejahteraan Ekonomi Masyarakat," 11–13.

2. Optimalisasi pemberdayaan wakaf produktif melalui: optimalisasi pada aspek pengelolaan dan penyaluran hasil wakaf, inovasi program pemberdayaan dan memperkuat sinergisitas antar lembaga (terkait regulasi, akses bantuan permodalan dan bantuan lainnya).

Penyaluran hasil pengelolaan wakaf produktif digunakan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat secara luas. Sektor-sektor yang perlu dikembangkan dengan memanfaatkan dana wakaf diantaranya adalah di bidang pendidikan, bidang kesehatan dan fasilitas RS, bidang pelayanan sosial dan bidang pengembangan usaha mikro kecil menengah. Pengembangan keempat sektor ini mencakup pengembangan fisik/infrastruktur dan juga pengembangan sistem atau manajemennya.<sup>75</sup>

- d. Manajemen wakaf dengan nazhir yang profesional

Nazhir adalah orang atau lembaga yang diberikan amanah oleh wakif dan bertanggung jawab terhadap harta wakaf. Nazhir bertugas untuk menjaga, mengelola dan mengembangkan harta wakaf.<sup>76</sup> Nazhir sebagai pihak yang bertugas untuk memelihara dan mengurus wakaf mempunyai kedudukan yang penting dalam perwakafan. Sedemikian pentingnya kedudukan nazhir dalam perwakafan, sehingga berfungsi tidaknya benda wakaf tergantung dari nazhir itu sendiri.<sup>77</sup> Karena itu sebagai instrumen

---

<sup>75</sup>Direktorat Pemberdayaan Wakaf, *Strategi Pengembangan Wakaf Tunai Di Indonesia* (Jakarta: Dirjen Bimas Depag RI, 2007), 71–101.

<sup>76</sup>Murtadho Ridwan, “Nazhir Profesional Kunci Kesuksesan Wakaf Produktif,” *Muqtasid: Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah* Vol. 3, no. 1 (July 1, 2012): 99, <https://doi.org/10.18326/muqtasid.v3i1.91-109>.

<sup>77</sup>Direktorat Pemberdayaan Wakaf, *Fikih Wakaf* (Jakarta: Dirjen Bimas Depag RI, 2007), 69.

penting dalam perwakafan, nazhir harus memenuhi syarat-syarat yang memungkinkan agar wakaf bisa diberdayakan sebagaimana mestinya.<sup>78</sup>

Mukri<sup>79</sup> menyebutkan syarat yang harus dimiliki seorang nazhir agar pengelolaan wakaf dapat sampai kepada tujuan yang diinginkan:

1. Seorang nazhir adalah orang yang mampu untuk melaksanakan tindakan hukum.
2. Bersifat jujur dan amanah dalam menjaga dan memelihara harta wakaf yang dikelola sesuai dengan tujuan yang telah ditentukan.
3. Memiliki pemahaman yang baik terhadap wakaf dan mengerti tentang manajemen dan pengelolaan wakaf.<sup>80</sup>
4. Berwenang mengambil dan melakukan tindakan yang dapat mendatangkan keuntungan dalam pengelolaan wakaf sehingga harta wakaf terus berkembang.

Tugas-tugas yang harus dilakukan oleh seorang nazhir atas wakaf yang ia terima adalah:<sup>81</sup>

1. Memberdayakan harta wakaf agar terus dapat memberikan manfaat secara terus menerus dan menjaganya dari kerusakan.
2. Menjaga harta wakaf sehingga terhindar dari sengketa, pengusuran atau perampasan.

---

<sup>78</sup>Direktorat Pemberdayaan Wakaf, *Paradigma Baru Wakaf Di Indonesia*, 50.

<sup>79</sup>Mukri, "Implementasi Wakaf Produktif dan Wakaf Tunai Di Indonesia," 106.

<sup>80</sup>Fanani, *Berwakaf Tak Harus Kaya: Dinamika Pengelolaan Wakaf Uang Di Indonesia*, 199.

<sup>81</sup>Ridwan, "Nazhir Profesional Kunci Kesuksesan Wakaf Produktif," 106.

3. Menyalurkan manfaat wakaf sesuai dengan peruntukan yang telah ditentukan.

Nazhir sebagai penanggung jawab dari harta yang diwakafkan mempunyai tugas untuk mengelola harta wakaf sehingga harta wakaf tetap terjaga dan tujuan dari wakaf dapat tercapai. Untuk mendukung terlaksananya tugas ini dengan baik maka seorang nazhir wakaf dituntut untuk memiliki, paling tidak tiga kemampuan yang terdiri dari *human skill*, *human technical* dan *human relation*.<sup>82</sup>

*Human skill* adalah kemampuan nazhir dalam mengelola dan mengembangkan harta wakaf. Seorang nazhir haruslah orang yang mengerti secara teori dan praktik pengelolaan wakaf. *Human technical* berkaitan dengan kemampuan mengelola harta wakaf. Sedangkan *human relation* adalah kemampuan nazhir dalam membangun hubungan dengan pihak lain untuk membantu tercapainya tujuan wakaf.<sup>83</sup>

Untuk dapat meningkatkan kemampuan nazhir maka diperlukan sistem manajemen SDM yang handal. Sistem manajemen ini memiliki beberapa tujuan yaitu:<sup>84</sup>

1. Membentuk sikap dan perilaku nazhir wakaf sesuai dengan tugas yang seharusnya dilakukan, yaitu sebagai pemegang amanah.

---

<sup>82</sup>M. Cholil Nafis, "Menjadikan Nazhir Sebagai Profesi Utama," 2009, <https://www.bwi.go.id/378/2009/12/15/pengelola-wakaf-sebagai-profesi-utama/>. Diakses pada Sabtu 6 Maret 2021.

<sup>83</sup>Ridwan, "Nazhir Profesional Kunci Kesuksesan Wakaf Produktif," 102–3.

<sup>84</sup>Direktorat Pemberdayaan Wakaf, *Strategi Pengembangan Wakaf Tunai Di Indonesia*, 22.

2. Menciptakan pola pikir atau persespi yang sama dalam memahami dan melakukan pengelolaan wakaf.
  3. Mengajak para nazhir untuk memahami pengelolaan yang lebih berorientasi pada kepentingan pelaksanaan syariat islam secara lebih luas dan dalam jangka panjang.
  4. Meningkatkan dan mengembangkan pengetahuan, kemampuan dan keterampilan nazhir wakaf sehingga terbentuk nazhir yang profesional dan bertanggung jawab.
- e. Kendala-kendala dalam Pengelolaan Wakaf

Fungsi wakaf yang berperan dalam memberdayakan ekonomi umat belum berjalan sepenuhnya. Potensi wakaf yang besar belum dikelola secara produktif dengan pengelolaan yang baik. Ada banyak faktor yang yang menjadi kenadala dalam pengelolaan wakaf. Hasanah<sup>85</sup> menyebutkan beberapa permasalahan wakaf yang terjadi di Indonesia sebagai berikut:

1. Masalah pemahaman masyarakat tentang hukum wakaf

Masyarakat tidak seluruhnya memahami wakf dengan baik dan benar, baik terkait hukum wakaf dan tujuan disyariatkannya wakaf. memahami wakaf merupakan hal yang penting karena dengannya dapat diketahui tentang tatacara berwakaf, rukun-syaratnya, apa yang boleh diwakafkan, untuk dan kepada siapa wakaf diperuntukkan, siapa yang boleh menjadi nazir dan bagaimana

---

<sup>85</sup> Hasanah, "Urgensi Pengawasan dalam Pengelolaan Wakaf Produktif," 67.

mengelola wakaf. Umumnya masyarakat memahami bahwa wakaf hanya terbatas pada benda-benda yang tidak bergerak seperti tanah dan bangunan yang peruntukannya pun terbatas pada masjid, musholla dan sejenisnya.

2. Permasalahan pengelolaan dan manajemen wakaf

Pengelolaan dan manajemen wakaf yang tidak baik mengakibatkan banyak harta wakaf yang terlantar bahkan ada harta wakaf yang hilang. Salah satu penyebabnya adalah kurangnya perhatian wakif terhadap biaya operasional dari harta wakaf dan juga nazir yang kurang profesional. Karena itu diperlukan pengelolaan dengan manajemen yang modern oleh nazhir yang profesional.

3. Permasalahan terkait dengan benda yang diwakafkan

Masih banyak wakaf yang dikelola oleh nazhir yang kurang profesional bahkan ada nazhir yang kurang memahami hukum wakaf. Hal ini menyebabkan wakaf yang seharusnya mampu memberdayakan umat menjadi bergantung pada zakat, infaq dan sodaqoh masyarakat untuk biaya operasionalnya. Sehingga dibutuhkan nazir yang kreatif untuk dapat mengelola harta wakaf yang hasilnya dapat digunakan untuk memelihara harta wakaf dan memberikan manfaat untuk masyarakat.

4. Pengawasan pengelolaan wakaf

Karena pengawasan wakaf yang kurang banyak harta wakaf yang terlantar. Pemerintah selaku regulator mempunyai peran penting

dalam melakukan pengawasan terhadap pengelolaan wakaf. dengan adanya pengawasan dari pemerintah maka para nazhir yang bertugas mengelola wakaf dapat melaksanakan dan bertanggung jawab terhadap tugas yang diemban untuk menjaga harta wakaf.

### 3. Teori Sosial Profetik Kuntowijoyo

Teori sosial profetik Kuntowijoyo adalah konstruksi pengetahuan sosial yang berbasis pada nilai-nilai ketuhanan dan kenabian melalui pertalian antara humanisasi, liberasi, dan transendensi. Diskursus ini berangkat dari wahyu, akal, dan indera sebagai landasan paradigma, dan ditampilkan sebagai salah satu solusi atas pertentangan intelektual di seputar teologi dan ilmu sosial.<sup>86</sup> Konstruksi teoritik Kuntowijoyo ini merupakan gagasan yang di dasarkan pada nilai-nilai keislaman. Gagasan ini dimaksudkan sebagai proses objektivasi nilai-nilai Islam pada teori-teori sosial dan juga sebagai perangkat analisis dalam membangun transformasi dalam kehidupan praktis.<sup>87</sup>

Islam sebagai agama yang mengandung nilai-nilai universal dalam kehidupan manusia dapat dijadikan pijakan dalam menyelesaikan permasalahan sosial yang terjadi. Islam mampu meperlihatkan peranannya dalam mengatasi penindasan, kriminalitas, kemerosotan moral dan pola kehidupanyang melupakan Tuhan menjadi fenomena. Fakta ini menggambarkan seolah-olah agama tidak fungsional dalam masyarakat, tidak mampu menyelesaikan problematika kehidupan dan kemanusiaan.

---

<sup>86</sup>Kuntowijoyo, *Paradigma Islam: Interpretasi Untuk Aksi*, 315–17.

<sup>87</sup>Maskur, “Ilmu Sosial Profetik Kuntowijoyo (Telaah Atas Relasi Humanisasi, Lieberasi Dan Transendensi)” (Makassar, Program Pascasarjana UIN Alaudin, 2012), 55.

Secara definitif nilai profetik dapat difahami sebagai esensi yang melekat pada sesuatu yang sangat berguna bagi kehidupan manusia seperti halnya sifat seorang nabi. Para nabi diutus kepada umatnya untuk menegakkan nilai-nilai normatif seperti keadilan, kemerdekaan, kebenaran, kejujuran, persamaan, kebaikan, kasih sayang dan tolong menolong. Nilai profetik juga merupakan seperangkat teori yang tidak hanya mendeskripsikan dan mentransformasikan gejala sosial dan tidak hanya mengubah suatu hal demi perubahan namun mengarahkan perubahan itu atas dasar cita-cita etik dan profetik.<sup>88</sup>

Metodologi yang digunakan dalam teori sosial profetik Kuntowijoyo adalah integralisasi dan objektifikasi. Integralisasi dilakukan dengan cara pengintegrasian atau penyatuan kekayaan keilmuan manusia dengan wahyu. Sedangkan objektifikasi adalah penerjemahan nilai-nilai internal (normatif) ke dalam kategori-kategori objektif, sehingga nilai-nilai normatif agama bisa diterima oleh segala pihak sebagai sesuatu yang natural.<sup>89</sup>

Rumusan epistemologi ilmu sosial profetik adalah strukturalisme transendental. Istilah ini digunakan sebagai bentuk pemahaman bahwa al-Quran merupakan wahyu yang dapat mengkonstruksi pengetahuan umat Islam. Strukturalisme transendental merupakan pengakuan bahwa al-Qur'an memiliki bangunan ide yang transendental (gagasan yang otonom dan sempurna) yang dapat digunakan untuk menganalisis realitas yang terjadi pada umat islam.<sup>90</sup>

---

<sup>88</sup>Mohammad Shofan, *Pendidikan Berparadigma Profetik: Upaya Konstruktif Membongkar Dikotomi Sistem Pendidikan Islam* (Yogyakarta: IRCiSoD, 2004), 131.

<sup>89</sup>Muttakhidul Fahmi, *Islam Transendental: Menelusuri Jejak-Jejak Pemikiran Islam Kuntowijoyo* (Yogyakarta: Pilar Media, 2005), 172.

<sup>90</sup>Fahmi, 127.



Yang disoroti oleh Kuntowijoyo melalui pendekatan historis dan sosiologi sebenarnya diarahkan pada suatu tujuan yaitu menjadikan al-Qur'an sebagai paradigma. Paradigma al-Qur'an adalah mengakui adanya struktur transendental sebagai referensi menafsirkan realitas. Paradigma ini dimaksud untuk membangun teori sosial khas Islam yang akan menjadi konsep ilmu sosial profetik. Dengan pemahaman islam sebagai paradigma maka umat Islam dalam melihat realitas sosial menurut Kuntowijoyo, harus melalui Islam dan eksistensi humaniora dalam al-Qur'an.<sup>91</sup>

Menurut Kuntowijoyo untuk dapat menjadikan al-Qur'an sebagai paradigma dan kemudian merumuskan nilai-nilai normatifnya ke dalam teori-teori sosial diperlukan adanya program-program reinterpretasi yang terdiri dari:<sup>92</sup>

- a. Perlunya pengembangan penafsiran sosial struktur lebih daripada penafsiran individual ketika memahami ketentuan al-Qur'an.
- b. Reorientasi cara berfikir dari subjektif kepada berfikir objektif.
- c. Mengubah islam yang normatif menjadi teoritis.
- d. Mengubah pemahaman yang a-historis menjadi pemahaman yang historis.
- e. Merumuskan formulasi-formulasi wahyu yang bersifat umum menjadi formulasi-formulasi yang spesifik dan empiris.

---

<sup>91</sup> Kuntowijoyo, *Paradigma Islam: Interpretasi Untuk Aksi*, 169.

<sup>92</sup> Kuntowijoyo, 310–12.

Secara substansial kata “profetik” dipakai sebagai kategori etis yang mengarah pada kesadaran para nabi (*prophet*) yang terlibat dalam sejarah dengan misi dan tujuan: memanusiakan manusia, membebaskan manusia dan membawa manusia berjalan menuju Tuhan. Upaya para nabi untuk memanusiakan manusia kemudian disebut humanisasi, membebaskan manusia kemudian disebut liberasi dan membawa manusia berjalan menuju Tuhan disebut transendensi. Ketiga hal ini merupakan kesatuan yang dipandang secara integral (saling berelasi) dan tidak dapat dipisahkan dengan ilmu sosial profetik.

Dari nilai ini pula ditegaskan tujuan (aksiologis) gagasan ini, yakni membumikan nilai-nilai Islam melalui keteladanan terhadap pribadi agung Nabi SAW. Kesadaran Kuntowijoyo akan pentingnya keterlibatan secara aktif dalam kehidupan sosial, sebagai bukti keteladanan terhadap Rasulullah SAW., berujung pada lahirnya tawaran interpretasi nilai-nilai normatif berdasarkan konteks sosial kemasyarakatan, atau dengan kata lain ialah upaya untuk menerjemahkan teks menuju konteks.<sup>93</sup>

Gagasan humanisasi, liberasi dan transendensi adalah derivasi dari misi historis yang terkandung dalam al-Qur'an surat Ali-Imron ayat 110:<sup>94</sup>

Artinya: “Kamu adalah umat terbaik yang dilahirkan untuk manusia, menyuruh kepada yang ma'ruf dan mencegah dari yang mungkar dan beriman kepada Allah. Sekiranya ahli kitab beriman tentu itu lebih baik bagi mereka.

---

<sup>93</sup>Kuntowijoyo, 317.

<sup>94</sup> Tim Syaamil Al-Qur'an, *Al-Quran Al-Karim & Tarjamah Tazkia IIBS*.

Di antara mereka ada yang beriman, dan kebanyakan mereka adalah orang-orang yang fasik.”

Perintah tersebut merupakan kewajiban bagi setiap mukmin di manapun dan kapanpun, baik dalam dimensi politik, ekonomi, sosial, budayadan lain-lain. Ini berarti bahwa konsep tersebut mengarah pada terbentuknya tatanan masyarakat yang berkeadilan dan berperikemanusiaan, sehingga hal-hal yang akan dipandang akan menjerumuskan manusia dari fitrahnya senantiasa diperangi, demikian halnya dengan setiap sesuatu yang dianggap mendukung pencapaian kesejahteraan manusia sebagai individu dan masyarakat senantiasa didukung.<sup>95</sup>

Menurut Kuntowijoyo<sup>96</sup> ayat di atas menyiratkan empat hal: Pertama, konsep tentang umat terbaik. Umat islam menurut Kuntowijoyo tidak otomatis akan menjadi umat terbaik namun setelah mengejakan tiga hal di atas. Konsep umat terbaik dalam ayat di atas adalah merupakan sebuah tantangan untuk bekerja lebih keras, kearah aktivisme sejarah. Hal ini berarti, umat Islam tidak secara otomatis menjadi umat terbaik. Kedua, aktivisme sejarah. Islam adalah agama amaliyah, bekerja di tengah-tengah manusia. Kalimat *Ukhrijat Linnas* mempunyai arti bahwa idealnya umat Islam dalam sejarah karena Islam adalah agama berdasarkan amal.

---

<sup>95</sup> Maskur, “Ilmu Sosial Profetik Kuntowijoyo (Telaah Atas Relasi Humanisasi, Lieberasi Dan Transendensi),” 102.

<sup>96</sup> Kuntowijoyo, *Islam Sebagai Ilmu: Epistemologi, Metodologi, Dan Etika*, 2nd ed. (Yogyakarta: Tiara Wacana, 2007), 92.

Ketiga, pentingnya kesadaran. Peranan kesadaran ini membedakan etika Islam dan etika Materialis. Bila dalam pandangan kaum marxis kesadaran ditentukan oleh basis sosial dan kondisi material, dalam Islam yang menentukan kesadaran bukan individu tetapi Tuhan. Di dalam Islam nilai-nilai ilahiah (*amar ma'ruf, nahi munkar* dan iman) menjadi tumpuan aktivisme Islam. Keempat, etika profetik dalam ayat di atas bersifat universal sehingga berlaku bagi semua orang. Ayat di atas berlaku bagi semua golongan, baik bagi orang awam atau para ahli ilmu diharuskan melaksanakan ayat tersebut.

Rumusan yang dijelaskan Kuntowijoyo di atas menjelaskan bahwa, konsep tentang umat terbaik merupakan sebuah cita-cita masyarakat Islam yang akan tercapai dengan menerapkan etika profetik dalam kehidupan sehari-hari sebagai aktivisme sejarah. Penerapan seperti ini mengartikan bahwa aktivisme bertumpu kepada kesadaran nilai-nilai ilahiah. Dengan alasan seperti ini maka yang dimaksud sebagai ajaran sosial Islam adalah tiga unsur profetik yaitu humanisme, liberasi dan transendensi.<sup>97</sup>

Humanisasi atau *amar makruf* mengandung arti memanusiakan manusia. Liberasi yang diambil dari *nahi munkar* memiliki pengertian pembebasan. Sedangkan transendensi merupakan bentuk keimanan manusia yang menempatkan perubahan tetap berada dalam bingkai kemanusiaan dan ketuhanan (humanisme-teosentris). Ketiga nilai ini memiliki implikasi mendalam dalam menjadikan kehidupan manusia yang lebih humanistik.<sup>98</sup>

---

<sup>97</sup> Fahmi, *Islam Transendental: Menelusuri Jejak-Jejak Pemikiran Islam Kuntowijoyo*, 108.

<sup>98</sup> Kuntowijoyo, *Islam Sebagai Ilmu: Epistemologi, Metodologi, Dan Etika*, 87.

Semua nilai tersebut diyakini oleh Kuntowijoyo memiliki relasi dengan kehidupan sosial yakni menekankan aspek interaksi dengan sesama manusia yang disertai dengan penegakan kebaikan berdasarkan tuntutan ilahi dan kalkulasi rasional, serta terlibat secara aktif dalam proses penolakan (penafian) terhadap hal-hal yang munkar dalam tindakan praktis. Kedua upaya tersebut berangkat dari kesadaran transenden yang kemudian diterjemahkan dalam aksi-aksi imanaen. Hasil penerjemahan tersebut kemudian diarahkan untuk keadilan sosial secara umum tanpa harus dibatasi sekat teologi dan teritorialis.

Gambaran tersebut mengilustrasikan alur paradigma Kuntowijoyo, yakni berpijakan dari nilai-nilai teologis (Al-Qur'an dan Sunnah). Nilai tersebut dijadikan sebagai pijakan untuk membentuk cara pandang filsafat terkait dengan kehidupan sosial untuk mengkonstruksi diskursus sosial dengan tujuan perubahan tatanan sosial masyarakat yang bersesuaian dengan nilai teologis yang diyakini. Melalui humanisasi dan liberasi, Kuntowijoyo berupaya melakukan revolusi sosial. Melalui transendensi, Kuntowijoyo bermaksud merevolusi kesadaran keberagamaan (keimanan). Kesemuanya ini dipandang sebagai proses revitalisasi kesadaran profetik.<sup>99</sup>

#### a. Humanisasi

Humanisasi berarti memanusiakan manusia, menghilangkan kebendaan, ketergantungan, kekerasan dan kebencian dari manusia.<sup>100</sup> Konsep humanisasi

---

<sup>99</sup>Maskur, "Ilmu Sosial Profetik Kuntowijoyo (Telaah Atas Relasi Humanisasi, Lieberasi Dan Transendensi)," 55.

<sup>100</sup>Kuntowijoyo, *Muslim Tanpa Masjid: Esai-Esai Agama, Budaya, Dan Politik Dalam Bingkai Strukturalisme Transendental* (Bandung: Mizan Utama, 2001), 106.

dalam pandangan kuntowijoyo berakar pada humanisme-teosentris. Oleh sebab itu humanisasi tidak dapat difahami secara utuh tanpa memahami konsep transendensi yang menjadi dasarnya. Humanisme-teosentris berarti bahwa manusia harus memusatkan diri kepada tuhan, tetapi tujuannya adalah untuk kepentingan manusia sendiri. Keyakinan religius yang berakar pada pandangan teosentris, selalu dikaitkan dengan amal atau perbuatan manusia.<sup>101</sup>

Beberapa indikator yang dimiliki oleh humanisasi adalah *pertama* dapat menjaga persaudaraan meskipun berbeda keyakinan, tradisi dan lain sebagainya. Kedua, memandang seseorang secara total meliputi aspek fisik dan psikisnya sehingga muncullah rasa hormat satu sama lain. ketiga, kekerasan berbentuk apapun dihapuskan. Dan keempat yaitu membuang jauh sifat kebencian terhadap sesama.<sup>102</sup>

Dimasukkannya humanisasi sebagai salah satu unsur terpenting dalam teori tersebut adalah hal yang tidak dapat dipisahkan dengan cara pandangnya tentang figuritas nabi (khususnya Muhammad SAW) yang dalam sejarah perjalanan hidupnya berhasil membangun panji-panji kemanusiaan yang tidak semata-mata memberi keuntungan sepihak bagi umat Islam, tapi lebih dari itu ialah memberi dampak pada individu dan masyarakat nonmuslim sekalipun.

Humanisasi dalam praktik pengelolaan wakaf produktif dimaksudkan adalah peneglolaan wakaf telah dilakukan dengan baik, jujur, adil dan ma'ruf.

---

<sup>101</sup>Kuntowijoyo, *Paradigma Islam: Interpretasi Untuk Aksi*, 228–30.

<sup>102</sup>Moh. Roqib, *Prophetic Education: Kontekstualisasi Filsafat Dan Budaya Profetik Dalam Pendidikan* (Purwokerto: STAIN Press, 2011), 84.

Manfaat pengelolaan wakaf produktif itu juga mendorong masyarakat untuk melakukan hal-hal yang baik, kembali kepada kesucian dan perilaku ma'ruf. Sehingga dalam praktik pengelolaan wakaf prouktif tidak hanya memperhatikan aspek materi semata tapi juga mempertimbangkan aspek spiritual.

b. Liberasi

Liberasi berarti membebaskan atau memerdekakan, yaitu pembebasan terhadap semua yang berkonotasi dengan signifikansi sosial. Jika dalam bahasa agama nahi munkar artinya mencegah dari segala tindak kejahatan yang merusak, memberantas judi, korupsi dan lainnya, maka dalam bahasa ilmu, nahi munkar artinya pembebasan dari kebodohan, kemiskinan ataupun penindasan.<sup>103</sup> Liberasi yang dimaksud Kuntowijoyo dalam ilmu sosial profetik adalah dalam konteks ilmu yang didasari nilai-nilai transendental.

Nilai-nilai liberatif dalam ilmu sosial profetik difahami dan didudukkan dalam konteks ilmu yang memiliki tanggung jawab profetik. Tujuan liberasi dalam pandangan kuntowijoyo adalah pembebasan manusia dari kekejaman struktural, dominasi struktur yang menindas, dan hegemoni kesadaran palsu.<sup>104</sup> Empat sasaran utama dalam liberasi kuntowijoyo yaitu liberasi dalam sistem pengetahuan, sistem sosial, sistem ekonomi dan sistem politik yang

---

<sup>103</sup>Kuntowijoyo, *Paradigma Islam: Interpretasi Untuk Aksi*, 316.

<sup>104</sup>Kuntowijoyo, *Muslim Tanpa Masjid: Esai-Esai Agama, Budaya, Dan Politik Dalam Bingkai Strukturalisme Transendetnal*, 365.

membelenggu manusia sehingga tidak mengaktualisasikan dirinya sebagai makhluk yang merdeka dan mulia.<sup>105</sup>

Pembebasan dalam sistem ekonomi adalah salah satu tujuan liberasi. Sistem ekonomi yang menyuburkan kesenjangan, memperbesar jarak antara si kaya dan si miskin, sudah saatnya dikubur dalam-dalam. Islam menentang kondisi seperti ini. Umat Islam harus mampu menyatukan rasa dengan mereka yang miskin, mereka yang terperangkap dalam kesadaran teknokratis dan mereka yang tergusur oleh ekonomi raksasa. Islam bersifat afirmatif terhadap upaya-upaya pembebasan dari sistem ekonomi yang tidak adil dan menindas yang hanya menguntungkan kelompok kecil saja.<sup>106</sup>

Menurut Kuntowijoyo ini sesuai dengan apa yang ada dalam al-Qur'an surat al-Hasyr (59) ayat 7, Allah SWT berfirman:

Artinya: “Apa saja harta rampasan (fai’) yang diberikan Allah kepada Rasul-Nya (dari harta benda) yang berasal dari penduduk kota-kota maka adalah untuk Allah, Rasul, kaum kerabat, anak-anak yatim, orang-orang miskin dan orang-orang dalam perjalanan, supaya harta itu jangan beredar di antara orang-orang kaya saja di antara kamu. Apa yang diberikan Rasul kepadamu maka terimalah. Dan apa yang dilarangnya bagimu maka tinggalkanlah. Dan bertakwalah kepada Allah sesungguhnya Allah amat keras hukumannya (QS al-Hasyr (59) ayat 7).<sup>107</sup>

---

<sup>105</sup>Fahmi, *Islam Transendental: Menelusuri Jejak-Jejak Pemikiran Islam Kuntowijoyo*, 127.

<sup>106</sup>Kuntowijoyo, *Islam Sebagai Ilmu: Epistemologi, Metodologi, Dan Etika*, 104.

<sup>107</sup>Tim Syaamil Al-Qur'an, *Al-Quran Al-Karim & Tarjamah Tazkia IIBS*, 546.



Beberapa indikator dari liberasi adalah: memihak kepada kepentingan rakyat, orang kecil dan lemah seperti petani, buruh pabrik dan lainnya. Kedua menegakkan keadilan seperti memberantas kolusi, korupsi dan nepotisme. Ketiga menghilangkan kebodohan dan keterbelakangan sosial-ekonomi (kemiskinan). Keempat, menghapuskan berbagai bentuk penindasan dan kekerasan seperti KDRT, pelacuran dan lain sebagainya.<sup>108</sup>

Liberasi dalam pengelolaan wakaf adalah pembebasan yang berarti pengelolaan yang dilakukan telah terbebas dari kebatilan, kemungkaran dan ketidakadilan. Kemungkaran yang dimaksud dalam pengelolaan wakaf dapat berupa praktik, korupsi, nazir yang tidak amanah, pendistribusian yang mementingkan sebagian kelompok saja, pendistribusian yang tidak tepat sasaran dan sebagainya.

#### c. Transendensi

Transendensi bisa diartikan sebagai *hablun minallah* yaitu ikatan spiritual hamba dengan tuhan atau bisa juga disebut dimensi keimanan manusia. Transendensi dalam teologi islam berarti mempercayai Allah, kitab-kitab Allah dan segala sesuatu yang gaib. Seseorang yang memegang teguh pilar transendensi akan merasakan kerinduan dengan Allah dan akan selalu ingin berdekatan dan beribadah dengannya.<sup>109</sup>

---

<sup>108</sup>Roqib, *Prophetic Education: Kontekstualisasi Filsafat Dan Budaya Profetik Dalam Pendidikan*, 84.

<sup>109</sup>Roqib, 84.

Tujuan transendensi adalah menambah dimensi transendental dalam kebudayaan membersihkan diri dari arus hedonisme, materialisme dan budaya dekaden. Dimensi transendental adalah bagian sah dari fitrah kemanusiaan sebagai bentuk persentuhan dengan kebesaran Tuhan.<sup>110</sup> Dalam Islam urusan dunia tidak terlepas dengan urusan akhirat. Eksistensi seseorang selama hidup di dunia akan mempengaruhi kehidupannya kelak di akhirat.

Transendensi adalah dasar dari humanisasi dan liberasi. Transendensi memberikan arah kemana dan untuk tujuan apa humanisasi dan liberasi itu dilakukan. Transendensi dalam ilmu sosial profetik disamping berfungsi sebagai dasar nilai bagi humanisasi dan liberasi juga berfungsi sebagai kritik. Transendensi akan menjadi tolak ukur kemajuan dan kemunduran manusia.<sup>111</sup> Transendensi dalam teori ilmu sosial profetik dimaksudkan untuk menjadikan nilai-nilai keimanan sebagai bagian penting dari proses pembangunan peradaban.<sup>112</sup>

Indikator transendensi terdiri dari pertama, mengakui adanya kekuatan supranatural (Allah SWT). Kedua, berupaya untuk selalu mendekatkan diri secara istiqomah yang dimaknai sebagai bagian dari bertasbih, memuji keagungan Allah. Ketiga berusaha mendapatkan keberkahan dan kebaikan tuhan. Keempat memahami suatu kejadian dengan pendekatan mistik dan mengembalikan sesuatu kepada kemahakuasaan-Nya. Kelima mengaitkan

---

<sup>110</sup> Kuntowijoyo, *Islam Sebagai Ilmu: Epistemologi, Metodologi, Dan Etika*, 105.

<sup>111</sup> Kuntowijoyo, *Muslim Tanpa Masjid: Esai-Esai Agama, Budaya, Dan Politik Dalam Bingkai Strukturalisme Transendental*, 369.

<sup>112</sup> Maskur, "Ilmu Sosial Profetik Kuntowijoyo (Telaah Atas Relasi Humanisasi, Liberasi Dan Transendensi)," 115.

perilaku, tidnakan dan kejadian dengan ajaran al-Qur'an. Keenam bertindak apapun disertai harapan untuk mendapatkan kebahagiaan di hari kiamat. Ketujuh menerima dengan ikhlas setiap ada masalah dengan harapan untuk mendapatkan balalsan di akirat.<sup>113</sup>

Dalam epistemologi Islam, unsur transendental yang berupa wahyu menjadi sumber pengetahuan yang penting. Wahyu menempati posisi sebagai salah satu pembentuk konsrtuk mengenai realitas, sebab wahyu diakui sebagai ayat-ayat Tuhan yang memberikan pedoman dalam pikiran dan tindakan seorang muslim. Dalam konteks ini wahyu menjadi unsur konstitutif di dalam paradigma islam.<sup>114</sup>

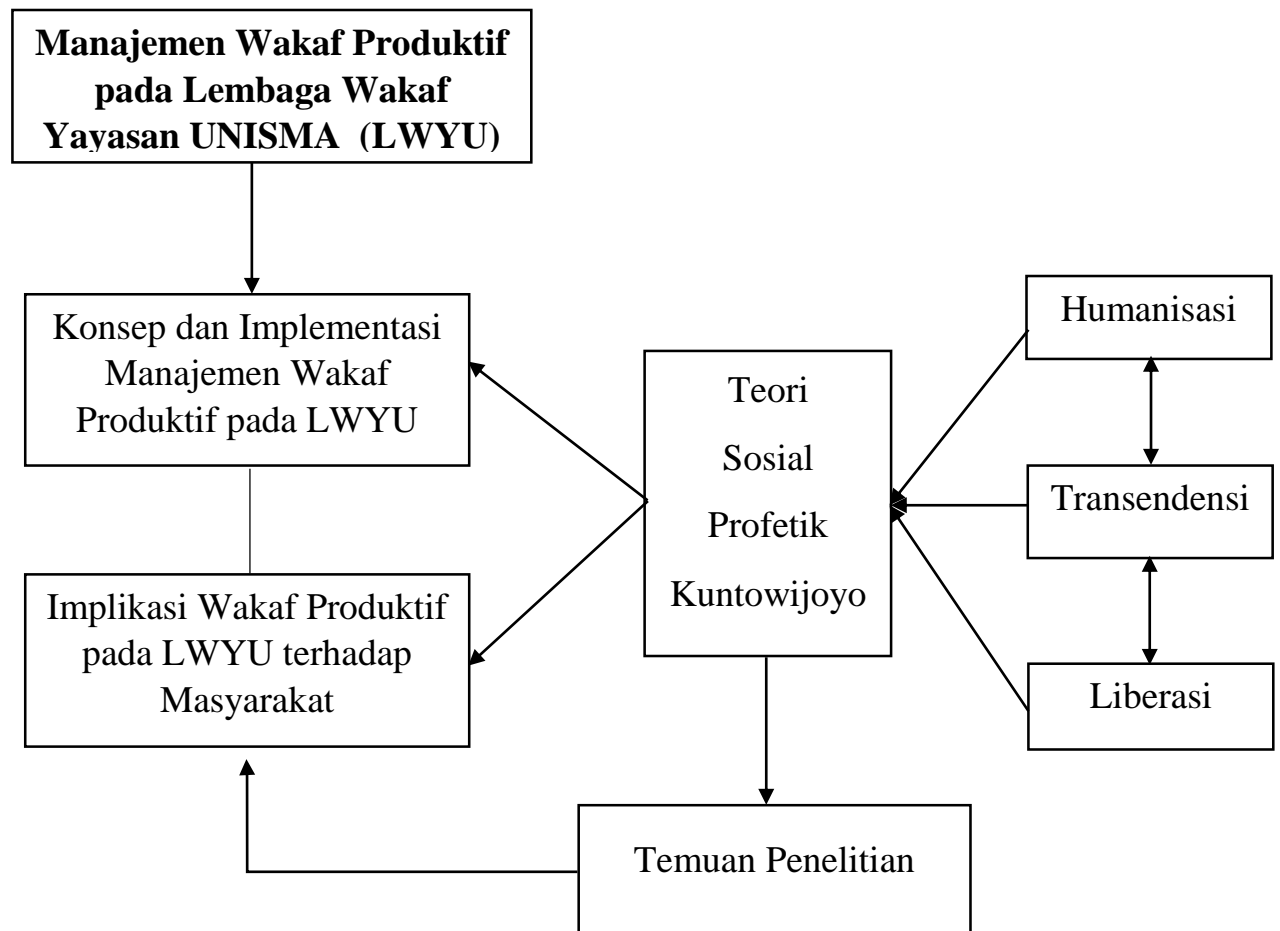
Transendensi dalam pengelolaan wakaf produktif berarti bahwa pengelolaan terebut dilandaskan pada keimanan kepada AllahSWT. Nilai-nilai transenden (keimanan) dijadikan sebagai bagain penting dalam proses pengembangan pengelolaan wakaf produktif. Transendesni menjadi dasar pengembangan humanisasi dan liberasi dalam pengelolaan wakaf.

---

<sup>113</sup>Roqib, *Prophetic Education: Kontekstualisasi Filsafat Dan Budaya Profetik Dalam Pendidikan*, 79.

<sup>114</sup> Kuntowijoyo, *Islam Sebagai Ilmu: Epistemologi, Metodologi, Dan Etika*, 17.

## B. Kerangka Berfikir



Gambar 1.1 Kerangka Berfikir Penelitian

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Pendekatan dan Jenis Penelitian**

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan pendekatan kualitatif yaitu pendekatan yang melihat suatu fenomena secara menyeluruh dan tidak parsial sehingga dapat mengkaji objek penelitian dengan mendalam dan menyeluruh dengan mengumpulkan data berupa keterangan, catatan, observasi dan wawancara yang bersifat naratif.<sup>115</sup> Metode analisis yang peneliti gunakan adalah metode analisis deskriptif dengan menggambarkan atau menganalisis hasil penelitian dan tidak digunakan untuk menyimpulkan secara luas.<sup>116</sup>

Adapun jenis penelitian ini adalah penelitian lapangan berupa studi kasus yaitu jenis penelitian yang dilakukan untuk memperoleh fakta dari gejala yang ada dan mencari keterangan-keterangan secara faktual.<sup>117</sup> Penelitian ini memfokuskan pada konsep, implementasi dan implikasi manajemen wakaf produktif yang ada di Lembaga Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA. Penelitian ini mengkaji secara mendalam fenomena yang terjadi dalam pelaksanaan manajemen wakaf produktif sehingga dapat menemukan realitas di balik pelaksanaan yang ada dalam perspektif Teori sosial profetik Kuntowijoyo.

---

<sup>115</sup>Endang Danial and Hanan Wariah, *Metode Penelitian Karya Ilmiah* (Bandung: Laboratorium Pendidikan Kewarganegaraan, 2009), 60.

<sup>116</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2012), 21.

<sup>117</sup>Usman Rianse and Abdi, *Metodologi Penelitian Sosial Dan Ekonomi: Teori Dan Aplikasi* (Bandung: Alfabeta, 2008), 30.

## B. Kehadiran Peneliti

Dalam penelitian ini peneliti berperan sebagai instrumen utama dalam pengumpulan data. Peneliti berperan sebagai perencana, pelaksana, pengumpul data dan pada akhirnya menjadi pelapor penelitiannya.<sup>118</sup> Sugiyono menyatakan bahwa penelitian kualitatif menjadikan peneliti sebagai instrumen yang berfungsi menetapkan fokus penelitian, memilih informasi sebagai sumber data, melakukan pengumpulan data, menilai kualitas data, analisis data, menafsirkan data dan membuat kesimpulan atas temuannya.<sup>119</sup>

Sebagai instrumen dalam penelitian, peneliti akan terlibat langsung ke lapangan untuk mendapatkan dan mengumpulkan data-data penelitian. Sebelum melakukan penelitian di lapangan, peneliti melakukan validasi terhadap persiapan peneliti dalam melakukan penelitian. Validasi tersebut meliputi validasi terhadap pemahaman metode penelitian, penguasaan wawasan terhadap bidang yang diteliti, kesiapan peneliti untuk memasuki obyek penelitian, secara akademik maupun logistik.<sup>120</sup> Dalam penelitian ini, peneliti harus menguasai metode penelitian kualitatif deskriptif dengan pendekatan teori sosial profetik Kuntowijoyo.

Beberapa tahapan yang peneliti lakukan dalam penelitian ini adalah:

1. Tahap pertama yang dilakukan dalam penelitian ini adalah melakukan kajian empiris terhadap objek penelitian yaitu Lembaga Wakaf Yayasan

---

<sup>118</sup>Lexy J Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2005), 168.

<sup>119</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*, 60.

<sup>120</sup>Sugiyono, 222.

UNISMA. Dalam kajian empiris ini peneliti akan mengkaji bagaimana praktik manajemen wakaf produktif di Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA. Dalam kajian empiris ini ada beberapa proses penelitian yang peneliti lakukan.

a. Pra penelitian

Dalam tahap pra penelitian ini peneliti mengumpulkan informasi awal terkait objek penelitian melalui kajian pustaka, baik dari website resmi lembaga, berita, artikel atau sumber lainnya. Selain itu peneliti juga melakukan observasi dan wawancara awal kepada pihak pengelola Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA

b. Penelitian

Dalam tahap ini peneliti mengumpulkan data-data yang diperlukan melalui observasi, wawancara dan dokumentasi. Pelaksanaan tahap penelitian ini akan peneliti lakukan sampai data-data yang diperlukan terkumpul semua.

2. Tahap kedua adalah tahap analisa data.

Peneliti akan memaparkan konsep manajemen wakaf produktif di Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA. Kemudian peneliti akan menganalisa implementasi dan implikasi manajemen wakaf produktif di Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA menggunakan pendekatan teori ilmu sosial profetik yang terdiri dari humanisasi, liberasi dan transendensi.

### C. Latar Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada lembaga Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA. Alasan peneliti memilih Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA sebagai objek penelitian adalah dengan pertimbangan hal-hal berikut:

1. Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA merupakan lembaga wakaf yang mengelola wakaf produktif dan telah berdiri cukup lama yaitu sejak tahun 2007 sehingga memiliki pengalaman yang panjang dalam pengelolaan wakaf produktif.
2. Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA merupakan salah satu lembaga wakaf yang ditunjuk oleh Kementrian Agama untuk menjadi percontohan lembaga wakaf produktif di Indonesia.
3. Yayasan UNISMA memiliki komitmen yang tinggi untuk mengelola dana wakaf produktif yang telah diterima. Hal tersebut dapat dilihat dari berhasilnya Yayasan UNISMA mengelola dananya berupa pencapaian BEP sesuai dengan komitmen awal yang di buat oleh nazhir wakaf Yayasan UNISMA. Dana wakaf produktif yang berhasil dikelola dikembangkan kembali untuk meningkatkan pelayanan rumah sakit dan juga membangun minimarket pertama di Indonesia menggunakan dana wakaf produktif.
4. Wakaf produktif di Yayasan UNISMA dikelola oleh nazhir yang profesional dan manajemen yang baik dengan pembagian kerja antara nazhir dengan bagian manajemen yang mengurus masing-masing unit usaha produktif.



#### **D. Data dan Sumber Data**

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif dan data kuantitatif yang diperoleh melalui penelitian lapangan. Data kualitatif berupa data yang disajikan dalam bentuk verbal. Data kualitatif ini mencakup data mencakup gambaran umum tempat penelitian, hasil wawancara, observasi dan dokumentasi mengenai manajemen wakaf produktif di Yayasan UNISMA. Sedangkan data kuantitatif berupa data yang dapat diukur atau dihitung.<sup>121</sup> Data kuantitatif mencakup data berupa jumlah aset wakaf yang dikelola, data jumlah usaha produktif, data penerima wakaf dan sebagainya.

#### **E. Teknik Pengumpulan Data**

Untuk mengumpulkan data ada tiga metode pengumpulan data yang digunakan, yaitu dokumentasi, observasi dan wawancara. Dokumentasi dimaksudkan untuk memperoleh data berupa dokumen, berkas-berkas, catatan, buku, surat kabar, majalah dan sebagainya yang terkait dengan pelaksanaan wakaf produktif Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA. Sedangkan dengan observasi peneliti melihat secara langsung dan mengamati sendiri program pengelolaan wakaf, serta mengamati implementasi pelaksanaan program wakaf produktif. Dan tahap terakhir adalah wawancara dimaksudkan untuk menggali informasi dari narasumber. Tujuan wawancara ini adalah untuk menghindari kesalahan informasi dan untuk mendapatkan informasi yang lebih komprehensif, akurat dan mendalam.

Beberapa narasumber yang akan diwawancarai dalam penelitian ini adalah pimpinan Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA, dan para staf pendayagunaan, staf

---

<sup>121</sup>Sugiyono, *Statistik Untuk Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2010), 15.

bidang pendistribusian wakaf di Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA dan masyarakat penerima wakaf. Teknik pemilihan narasumber menggunakan *purposive sampling*. Penggunaan *purposive sampling* adalah karena narasumber dipilih berdasarkan pertimbangan tertentu. Narasumber ini dipilih berdasarkan kriteria berupa kefahaman terhadap objek penelitian.

**Tabel 2.1 Instrumen Penelitian**

No	Fokus Penelitian	Teknik pengumpulan data dan sumber data	Tema wawancara/ peristiwa/ isi dokumentasi
1	Manajemen pengelolaan wakaf produktif di Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA dalam perspektif teori sosial profetik Kuntowijoyo	Wawancara: 1. Ketua nazhir 2. Anggota nazhir senior 3. Manajer unit usaha	- Program Wakaf Produktif - Manajemen pengelolaan wakaf produktif
		Observasi	- Manajemen wakaf produktif
		Dokumentasi	- Profil lembaga - Struktur organisasi - Program Kerja
2	Kendala dan hambatan pengelolaan wakaf produktif di Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA	Wawancara: 1. Ketua nazhir 2. Anggota nazhir senior 3. Manajer unit usaha	- Kendala dan hambatan pengelolaan wakaf produktif - Faktor pendukung, strategi pengembangan
		Observasi	- Kendala dan hambatan pengelolaan wakaf produktif
		Dokumentasi	- SOP manajemen wakaf produktif

3	Implikasi positif pengelolaan wakaf produktif di Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA dalam perspektif teori sosial profetik Kuntowijoyo	Wawancara:	- Implikasi positif pengelolaan wakaf produktif
		1. Ketua nazhir 2. Anggota nazhir senior 3. Manajer unit usaha	
		Observasi	- Penyaluran wakaf produktif
		Dokumentasi	- Data penerima wakaf - Data jumlah penyaluran wakaf

*Sumber: Data diolah peneliti, 2021*

#### **F. Teknik Analisis Data**

Dalam analisis data peneliti akan mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari observasi, wawancara dan dokumentasi agar dapat dibuat kesimpulan yang mudah untuk difahami.<sup>122</sup> Konsep Miles dan Huberman akan dijadikan sebagai teknik analisis yang terdiri dari reduksi data, penyajian data dan kesimpulan serta verifikasi.

##### **1. Reduksi data**

Reduksi data dilakukan melalui pemilihan dan penyederhanaan data dengan menyeleksi, membuat ringkasan dan menggolongkan data. Reduksi data dalam penelitian ini bertujuan untuk memberikan kemudahan bagi peneliti dalam memahami data yang terkumpul dalam penelitian. Peneliti akan menganalisis sekaligus memilah mana data yang

---

<sup>122</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*, 89.

diperlukan dari hasil observasi, wawancara dan dokumentasi. Peneliti akan fokus pada data yang akurat dan berkaitan dengan fokus penelitian.

## 2. Penyajian data

Penyajian data adalah mengkonstruksikan data dalam bentuk narasi, matriks, grafik atau bagan yang membuat data menjadi lebih mudah difahami dan disimpulkan. Penyajian data dalam penelitian ini berupa bagan dan berupa uraian. Dengan penyajian seperti ini maka data yang diperoleh dapat mudah difahami sebagai dasar dalam pengambilan kesimpulan.<sup>123</sup>

## 3. Kesimpulan dan verifikasi

Penarikan kesimpulan adalah menghubungkan antara data yang menggambarkan kondisi di lapangan dengan landasan teoritis dengan mencari pola hubungan, penjelasan, alur sebab akibat dan proposisi. Dalam penelitian ini kesimpulan yang diperoleh adalah berupa laporan tentang konsep dan implementasi pengelolaan wakaf produktif dalam perspektif teori sosial profetik kuntowijoyo

## **G. Pengecekan Keabsahan Data**

Pengecekan keabsahan data dilakukan untuk memastikan relevansi data dengan tema penelitian yang diambil. Pengecekan data dilakukan agar data yang diperoleh merupakan data yang valid, reliabel dan objektif. Langkah-langkah yang dilakukan untuk memastikan keabsahan data adalah sebagai berikut:

---

<sup>123</sup>Sugiyono, 95.

1. Melakukan pengecekan ulang semua data yang telah terkumpul dengan membandingkan antara substansi penelitian dan relevansinya dengan permasalahan penelitian.
2. Apabila data yang diperoleh belum lengkap, peneliti harus melengkapi data tersebut dengan melakukan pengumpulan data ulang baik melalui observasi, wawancara dan dokumentasi.
3. Apabila dalam data yang diperoleh terdapat data yang tidak jelas, peneliti perlu untuk meminta kejelasan dan kepastian dari sumber data.
4. Triangulasi yaitu melakukan perbandingan dan pengecekan derajat kepercayaan data dan informasi yang diperoleh dengan menggunakan metode tertentu. Dalam penelitian ini triangulasi yang dilakukan melalui langkah-langkah berikut.<sup>124</sup>
  - a. Membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara
  - b. Membandingkan apa yang dikatakan seseorang saat berada di depan umum dan apa yang dikatakannya secara pribadi.
  - c. Membandingkan keadaan dan perspektif seseorang dengan berbagai opini dan perspektif orang lain.
  - d. Membandingkan hasil wawancara dengan catatan dokumen yang berkaitan.

---

<sup>124</sup>Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, 330.

## **BAB IV**

### **PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN**

#### **A. Gambaran Umum Latar Penelitian**

##### **1. Profil Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA**

Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA (Universitas Islam Malang) merupakan salah satu lembaga wakaf yang mengelola harta benda wakaf secara produktif di Malang.<sup>125</sup> Pada dasarnya tujuan awal dibentuknya Yayasan UNISMA adalah sebagai yayasan yang bergerak di bidang pendidikan tinggi yang bertujuan meningkatkan kualitas pendidikan. Dalam perkembangannya, Yayasan UNISMA mulai membentuk badan atau lembaga yang bergerak di bidang-bidang lain untuk memenuhi kebutuhan yang muncul baik dari internal ataupun eksternal.<sup>126</sup>

Saat ini Yayasan UNISMA membawahi beberapa bidang yang diurus oleh badan pelaksana masing-masing. Badan-badan pelaksana yang dimiliki oleh UNISMA saat ini adalah Universitas Islam Malang, Politeknik Islam Malang, Pesantren Kampus Ainul Yaqin UNISMA, SMA Islam, Rumah Sakit Islam (RSI), serta unit-unit bisnis dan usaha-usaha ekonomi produktif. Sehingga tidak hanya bidang pendidikan yang dikelola namun juga meliputi bidang keagamaan, kesehatan, ekonomi produktif, pelatihan dan termasuk wakaf yang dikelola secara produktif.<sup>127</sup>

---

<sup>125</sup>Achmad Zawawi Mochtar, "Satu Dasawarsa Wakaf Produktif Yayasan UNISMA" (Malang: Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA, 2019), 3.

<sup>126</sup>Admin, "Sejarah Yayasan Universitas Islam Malang," *Yayasan Universitas Islam Malang* (blog), accessed July 1, 2021, <https://www.yayasanunisma.org/sejarah/>.

<sup>127</sup>Admin.

Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA memiliki kompetensi yang baik dalam mengelola wakaf sehingga Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA diberikan kepercayaan oleh Pemerintah untuk mengelola wakaf secara produktif. Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA menerima bantuan dari kementerian agama yang berasal dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) berjumlah 2 Milyar. Hal ini disampaikan Oleh Madyan<sup>128</sup> selaku anggota nazhir Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA:

“Saat itu, pada tahun 2006, Kementerian Agama melalui Dirjen Bimas Islam memberikan bantuan wakaf produktif kepada Yayasan UNISMA untuk dikembangkan sebagai percontohan wakaf produktif. Yayasan UNISMA ini satu-satunya lembaga di Malang yang dipilih untuk menerima dana itu”.

Bantuan wakaf produktif tersebut diberikan untuk menjadi stimulan dalam pengembangan wakaf produktif di Yayasan UNISMA. Pengelolaan wakaf produktif bertujuan untuk kepentingan ibadah dan memajukan kesejahteraan umum dengan menstimulasi usaha-usaha produktif. Wakaf produktif digunakan untuk kepentingan produksi yang hasil manfaat investasi tersebut akan diambil dan diberikan kepada yang berhak menerima sesuai dengan tujuan wakaf. Dana wakaf produktif ini sepenuhnya dikelola secara komersil dan keuntungannya yang diberikan kepada *mauquf alaih*.

Yayasan UNISMA yang salah satu unitnya adalah fokus pada pengelolaan wakaf produktif memiliki tujuan yang ingin dicapai dan tertuang dalam visi dan misi lembaga. Madyan<sup>129</sup> selaku anggota nazhir menjelaskan bahwa:

---

<sup>128</sup>Ahmad Shams Madyan, Wawancara Manajemen Wakaf Produktif di Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA, June 29, 2021.

<sup>129</sup>Madyan.

“Ya visi-misi kami selaku nazhir Yayasan UNISMA sama mas, kami meneruskan cita-cita, tujuan yang ingin dicapai oleh Yayasan. Dalam hal ini nazir fokus pada pengelolaan wakaf produktif”.

Visi-misi dan tujuan yang dimiliki oleh Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA adalah sebagai berikut:<sup>130</sup>

1. Visi

Menjadi sumber pencerahan bagi tercapainya masyarakat terdidik, sehat jasmani dan rohani, berjiwa entrepreneur sebagai perwujudan masyarakat Islam yang *rahmatan lil'alam* bagi terciptanya *khoiro ummah*.

2. Misi

- a. Menyelenggarakan dan memajukan pendidikan tinggi
- b. Menyelenggarakan dan memajukan kegiatan keagamaan
- c. Menyelenggarakan dan memajukan layanan kesehatan umum dan khusus di berbagai level
- d. Menyelenggarakan dan memajukan usaha-usaha ekonomi produktif
- e. Menyelenggarakan dan memajukan pendidikan manajemen, *leadership* dan *entrepreneurship*.

3. Maksud dan Tujuan<sup>131</sup>

- a. Menghasilkan sumber daya manusia (SDM) yang beriman dan bertakwa, menguasai ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni (IPTEKS), terampil, bermanfaat bagi masyarakat dan lingkungannya serta

---

<sup>130</sup>Admin, “Visi dan Misi,” *Yayasan Universitas Islam Malang* (blog), accessed July 1, 2021, <https://www.yayasanunisma.org/visi-dan-misi/>.

<sup>131</sup>Admin, “Maksud dan Tujuan,” *Yayasan Universitas Islam Malang* (blog), accessed July 1, 2021, <https://www.yayasanunisma.org/visi-dan-misi/>.



berakhlak mulia, berlandaskan Islam *Ahlussunnah wal Jama'ah* melalui pendidikan tinggi yang berkualitas

- b. Menghasilkan sumber daya yang unggul melalui kajian keagamaan dan pelayanan peribadatan
- c. Meningkatkan kesehatan masyarakat dan terselenggaranya pendidikan tenaga kesehatan
- d. Meningkatkan kemakmuran dan kesejahteraan masyarakat, baik material maupun spiritual melalui unit-unit usaha produktif
- e. Terwujudnya masyarakat wirausaha (*entrepreneursociety*) melalui pendidikan dan/ atau pelatihan manajemen, *leadership* dan *entrepreneurship*.

## 2. Sejarah berdirinya Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA

Dalam buku laporan tahunan disebutkan bahwa Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA didirikan pada tahun 2006.<sup>132</sup> Tepatnya pada tanggal 9 Desember 2006 Yayasan UNISMA mengajukan kepada Kantor Urusan Agama Lowokwaru Malang untuk membentuk nazir wakaf Yayasan UNISMA. Dan pada tanggal 13 Desember 2006 Yayasan UNISMA memperoleh surat pengesahan nazir dengan A. Zawawi Mochtar sebagai ketua nazhir, Chozin Ismail sebagai sekretaris dan bendahara nazhir dijabat oleh A. Sodiki.

Madyan menyampaikan bahwa:<sup>133</sup>

“Dari awal pendirian, Yayasan UNISMA sudah menerima wakaf, bahkan banyak bangunan-bangunan Yayasan, seperti kampus, rumah sakit itu didirikan di atas tanah wakaf. Tapi kalau berbicara

---

<sup>132</sup>Mochtar, “Satu Dasawarsa Wakaf Produktif Yayasan UNISMA,” 3.

<sup>133</sup>Madyan, Wawancara Manajemen Wakaf Produktif di Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA.

wakaf produktif maka dimulainya pada tahun 2006 itu, saat Yayasan UNISMA menerima bantuan dana wakaf produktif dari pemerintah”.

Pembentukan nazir wakaf yayasan adalah bagian dari persyaratan agar Yayasan UNISMA dapat memperoleh bantuan wakaf produktif. Setelah semua syarat terpenuhi, Yayasan UNISMA memperoleh bantuan dana wakaf produktif yang diberikan oleh Kementerian Agama dan disahkan pada tanggal 14 Desember 2006. Bantuan wakaf produktif tersebut diamanahkan kepada Yayasan UNISMA untuk dikembangkan. Dalam buku laporan tahunan disebutkan bahwa dari dana bantuan wakaf produktif yang diberikan, Yayasan UNISMA mengembangkan beberapa unit usaha.<sup>134</sup>

Proyek wakaf produktif pertama yang dikembangkan oleh Yayasan UNISMA adalah ruang rawat inap VIP RSI UNISMA. Ruang rawat inap VIP RSI mulai dibangun pada awal tahun 2007 dan diresmikan pada pertengahan tahun 2007. Ruang rawat inap VIP ini diberi nama proyek percontohan wakaf produktif ruang rawat inap VIP RSI UNISMA.<sup>135</sup> Dibangunnya ruang rawat inap VIP adalah untuk menunjang fasilitas RSI secara umum sehingga memiliki fasilitas yang memadai. Ruang rawat inap VIP RSI UNISMA dikelola secara komersial dan laba yang diperoleh sebagiannya diberikan kepada mauquf-alaih atau penerima manfaat wakaf.

Setelah pengelolaan ruang VIP RSI UNISMA berjalan sekitar 6 tahun dan mencapai *break event point* (BEP), Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA

---

<sup>134</sup>Mochtar, “Satu Dasawarsa Wakaf Produktif Yayasan UNISMA,” 3.

<sup>135</sup>Mochtar, 12–13.

melanjutkan pengembangan dana wakaf produktif yang ada untuk membangun ruang rawat inap VIP RSI yang kedua sebanyak 4 ruang di lantai dua. Pembangunan dimulai pada awal tahun 2014 dan diresmikan pada pertengahan tahun 2015. Disamping pembangunan ruang rawat inap VIP RSI UNISMA yang kedua ini, Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA juga mulai melakukan pembangunan unit usaha lain yaitu minimarket seperti tercantum dalam buku laporan tahunan Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA.<sup>136</sup>

Minimarket yang diberi nama Al-Khaibar III di resmikan pada tahun 2015. Lokasi minimarket wakaf produktif yang pertama ini adalah di Jalan Tata Surya 5A Dinoyo, Malang. Minimarket al-Khaibar dibangun di atas tanah seluas 300 m<sup>2</sup>, yang merupakan tanah wakaf yang diberikan oleh Lembaga Pendidikan Ma'arif Nahdlatul Ulama' (LP Ma'arif NU). Pada tahun 2016 setelah minimarket yang pertama berhasil dikelola dengan baik, didirikanlah minimarket yang kedua yang berlokasi di masjid besar Rois Dhalan di Kelurahan Ketawanggede. Pada tahun-tahun berikutnya terus didirikan minimarket-minimarket baru baik dengan modal murni dari hasil pengelolaan wakaf produktif ataupun bekerjasama dengan lembaga lain.

### 3. Struktur Organisasi dan Susunan Kepengurusan Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA

Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA adalah merupakan bagian dari struktur organisasi Yayasan UNISMA. Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA memiliki garis koordinasi langsung dengan Ketua Umum Pengurus Yayasan

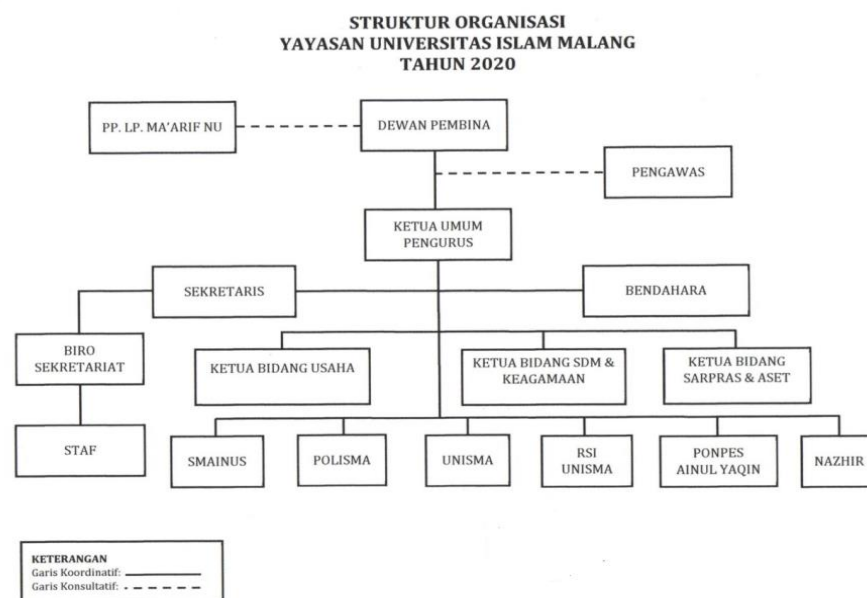
---

<sup>136</sup>Mochtar, 29.

UNISMA sehingga Yayasan bisa melakukan penagwasan dan pengarahan secara langsung kepada nazir wakaf. Menurut penjelasan yang diberikan oleh Madyan:<sup>137</sup>

“Lembaga Wakaf atau nazir wakaf ini berada di bawah Yayasan. Dulu kami dipilih oleh Yayasan dan disahkan oleh BWI Jawa Timur, jadi kami harus memberikan laporan kepada Yayasan dan BWI”.

Berikut struktur organisasi Yayasan UNISMA di mana Lembaga Wakaf merupakan salah satu bidang yang dinaungi oleh Yayasan.



Gambar 2.1 Struktur Organisasi Yayasan UNISMA

(Sumber: [www.unisma.ac.id](http://www.unisma.ac.id))

Wakaf produktif di Yayasan UNISMA dikelola oleh nazhir wakaf dengan pembagian kerja antara nazhir dan bagian manajemen yang mengurus masing-masing unit usaha. Nazhir bertugas sebagai komisaris serta memiliki

<sup>137</sup>Madyan, Wawancara Manajemen Wakaf Produktif di Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA.

kebijakan pelaksanaan wakaf produktif meliputi presentase cicilan pengembalian modal awal minimarket dan alokasi hasil wakaf produktif. Sedangkan untuk pengelolaan operasional harian rumah sakit dan minimarket diserahkan kepada manajer dan karyawan yang memiliki kemampuan dan kehandalan dalam mengelola unit masing-masing.

Susunan kepengurusan Nazhir Wakaf Yayasan UNISMA adalah sebagai berikut:

**Tabel 3.1 Susunan Kepengurusan Nazir Wakaf Yayasan UNISMA**

No	Nama	Jabatan
1	Dra. Nuzunul Rachmah, MM	Ketua Nazir
2	Dr. Hj. Siti Saroh, M. Si	Sekretaris
3	Drs. H. Abdul Jalil, M.Pd.I	Anggota
4	Dr. H. Syamsu Madyan, Lc., MA	Anggota

*Sumber: Data diolah peneliti, 2021*

Struktur kepengurusan ini adalah struktur yang baru dibentuk pada tahun 2020 lalu seperti di sampaikan oleh Madyan:<sup>138</sup>

“Kami ini baru-baru dilantik, malah belum genap setahun, sekitar pertengahan Juli tahun lalu. Kalau dulu nazirnya hanya satu orang, Pak Kiai Zawawi, kalau sekarang kami ini yang jadi nazir bentuknya tim, jadi ada empat orang. Bu Nyai Rachmah sebagai ketua, Bu Siti sebgai sekretaris, saya dan pak Jalil jadi anggota. Tugas kami mengelola wakaf di UNISMA, khususnya wakaf produktif”.

Pelantikan dan serah terima jabatan dari Ketua Nazhir periode 2015-2020 kepada Ketua Nazhir periode 2020-2024 dilaksanakan pada tanggal 15

---

<sup>138</sup>Madyan.

Juli 2020. Sejak pelantikan tersebut, wakaf produktif yang dikelola nazhir berada di bawah Yayasan UNISMA dengan struktur di bawah Ketua Bidang Usaha sebagai usaha non profit dengan nama Badan Usaha PT. Al-Khaibar Unisma Jaya.<sup>139</sup>

Nazhir wakaf Yayasan UNISMA memiliki tanggung jawab untuk mengelola harta wakaf agar harta wakaf dapat bertahan dan berkembang sehingga kemanfaatan wakaf bisa terus diberikan kepada para pihak yang berhak menerimanya. Pengelolaan wakaf produktif akan berhasil dikelola oleh nazir wakaf Yayasan UNISMA jika telah memenuhi kriteria dan persyaratan yang ditentukan. Nazhir wakaf haruslah orang yang memiliki pengetahuan yang luas dalam bidang wakaf. Selain itu nazhir wakaf dituntut untuk menguasai bidang usaha yang dijalankan untuk mengembangkan wakaf secara produktif.

Untuk mencapai tujuan di atas, maka wakaf produktif yang ada selain dikelola dan diurus oleh nazhir wakaf Yayasan UNISMA, masing-masing unit usaha juga memiliki manajemen tersendiri yang mengurus secara langsung operasional masing-masing usaha. Sehingga bidang usaha wakaf produktif yaitu ruang wawat inap VIP RSI UNISMA dan usaha minimarket Al-Khaibar memiliki manajemen masing-masing yang dikelola oleh orang-orang yang menguasai di bidang itu. Tidak ada struktur organisasi formal di masing-

---

<sup>139</sup>Nuzunul Rachmah, Wawancara Manajemen Wakaf Produktif di Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA, July 1, 2021.

masing unit. Hanya saja masing-masing usaha dipantau oleh seorang manajer yang kemudian melaporkan pengelolaan usaha kepada nazir.

4. Unit-unit usaha yang dikembangkan oleh Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA

Beberapa unit usaha yang dikelola oleh nazhir wakaf Yayasan UNISMA yaitu:

a. Al-Khaibar 1

Al-Khaibar 1 merupakan proyek pertama yang dikembangkan oleh Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA. Ruang rawat inap VIP yang terdiri dari dua lantai dengan empat kamar ruangan VIP dan tujuh kamar kelas satu utama. Total keseluruhan kamar yang tersedia adalah 11 kamar ruang inap VIP (luas keseluruhan kurang lebih 600 m<sup>2</sup>). Lokasi ruang rawat inap VIP ini adalah di Rumah sakit UNISMA Malang.

b. Al-Khaibar 2

Al-Khaibar 2 merupakan ruang rawat inap VIP dua lantai. Al-Khaibar 2 adalah proyek lanjutan pengembangan wakaf produktif. Setelah dana wakaf produktif untuk pengelolaan Al-Khaibar 1 mencapai Break Event Point, atas persetujuan dari Direktur Pemberdayaan Wakaf, Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA menggunakan dana bantuan wakaf produktif untuk melakukan pengembangan berupa penambahan ruang rawat inap VIP II. Ada dua kamar di lantai satu, dua kamar di lantai dua, dua ruang dokter, dua toilet umum (luas keseluruhan kurang lebih 250 m<sup>2</sup>).

c. Al-Khaibar 3

Al-Khaibar 3 merupakan usaha wakaf produktif yang berupa minimarket. Minimarket terdiri dari dua lantai ini adalah minimarket pertama yang dibangun dari dana bantuan wakaf produktif. Lokasi minimarket pertama ini adalah di jalan Tata Surya 5A Dinoyo, Malang. Pengelolaan minimarket al-Khaibar tidak jauh berbeda dengan minimarket-minimarket lain, yang meliputi pengadaan barang hingga penjualan barang kepada konsumen. Setelah barang orderan telah dikirim oleh distributor barang-barang tersebut di input di komputer. Penginputan dilakukan untuk menentukan harga beli dan harga jual barang. Setelah harga barang telah sesuai barang diletakkan di rak-rak yang telah disediakan dan siap untuk dijual kepada konsumen.

Beberapa minimarket lain merupakan usaha kerjasama Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA dengan lembaga lain, yaitu:

a. Al-Khaibar 4

Minimarket yang terdiri dari satu lantai itu terletak di Masjid Rois Dahlan Malang. Saat masjid besar Rois Dahlan melaksanakan pengembangan perluasan masjid, nazhir wakaf Yayasan UNISMA melihat terbukanya peluang pengembangan wakaf produktif berikutnya. setelah disepakati melalui musyawarah maka disepakati untuk dibangun minimarket Al-Khaibar di masjid besar Rois Dahlan.



b. Al-Khaibar 5

Al-Khaibar merupakan usaha minimarket yang terletak di Masjid Sabilillah Malang. Minimarket ini merupakan proyek percontohan wakaf produktif berikutnya yang dikembangkan oleh Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA. Namun saat ini pengelolaan minimarket sepenuhnya dilakukan oleh Masjid Sabilillah.

c. Al-Khaibar 6

Al-Khaibar 6 adalah minimarket yang merupakan proyek kerjasama Yayasan UNISMA dengan investor. Minimarket ini bernama AT-Mart Al-Khaibar yang berlokasi di Jl. Bondowoso No. 18 Malang yang berdekatan dengan kampus Universitas Negeri Malang.

d. Al-Khaibar 7

Al-Khaibar 7 adalah minimarket yang merupakan proyek kerjasama Yayasan UNISMA dengan investor. Minimarket yang bernama Bebe Mart Al-Khaibar ini berlokasi di Jl. Bantaran Barat Malang yang berdekatan dengan kampus Universitas Negeri Malang. Beberapa minimarket lain juga melakukan kerjasama dengan minimarket al-Khaibar yaitu minimarket Anak Sholeh, minimarket Candi Mendut Selatan, dan minimarket 16 Mart.

## **B. Paparan Data**

### **1. Manajemen Pengelolaan Wakaf Produktif di Yayasan UNISMA**

Pengelolaan wakaf oleh nazhir wakaf Yayasan UNISMA dapat dikategorikan sebagai pengelolaan wakaf secara profesional. Nazhir wakaf

yayasan UNISMA membuat sistem yang terstruktur agar wakaf dapat menghasilkan surplus tanpa berkurang nilainya. Dalam praktiknya surplus yang ada akan dialokasikan pada tiap-tiap pos yang telah digariskan oleh nazhir wakaf Yayasan UNISMA. Dari surplus inilah beragam proyek sosial yang menjadi program Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA dilaksanakan.

Pengelolaan wakaf produktif yang dilakukan oleh nazhir wakaf Yayasan UNISMA bila dilihat dari sisi manajemen maka sudah berjalan dengan baik. Fungsi-fungsi manajemen yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan telah dilakukan oleh nazhir wakaf Yayasan UNISMA.

a. Fungsi perencanaan wakaf produktif di Yayasan UNISMA

Fungsi perencanaan di nazhir wakaf Yayasan UNISMA sudah berjalan dengan adanya rapat-rapat koordinasi rutin yang dilakukan untuk membuat program-program yang akan dilaksanakan ke depan. Program kerja dibuat untuk mencapai tujuan wakaf produktif yaitu memaksimalkan potensi wakaf untuk pemberdayaan masyarakat tanpa mengurangi nilai wakaf. Perencanaan pengelolaan wakaf adalah sebuah langkah awal yang ditempuh oleh nazhir wakaf Yayasan UNISMA dalam mengestimasi serta memberdayakan jumlah wakaf yang dikelola dalam satu periode berjalan.

Sebagaimana dijelaskan dalam buku laporan tahunan, program kerja dibuat oleh nazhir wakaf Yayasan UNISMA yang meliputi kegiatan yang akan dilakukan oleh pengurus dan orang-orang yang diberi tanggung jawab untuk melaksanakan tugas tersebut meliputi persiapan pendanaan, aset, modal dan

survei/riset sederhana untuk mengetahui keadaan lingkungan sekitar dan kondisi usaha yang dikembangkan seperti dalam pembangunan ruang rawat inap VIP dan minimarket al-Khaibar.<sup>140</sup>

Dalam rangka mempersiapkan dan melaksanakan pembangunan ruang rawat inap VIP maka nazhir menyelenggarakan rapat koordinasi dengan pihak RSI malang. Dalam buku laporan tahunan Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA disebutkan bahwa nazhir membentuk panitia pembangunan.<sup>141</sup> Setelah panitia terbentuk maka dilakukan koordinasi dengan nazhir untuk melaksanakan pembangunan. Sebelum dilaksanakan pembangunan maka dilakukan tahapan awal kegiatan yaitu:

- a. Mengumumkan penawaran proyek pembangunan ruang rawat inap VIP RSI Malang.
- b. Menerima penawaran tender, dimana yang masuk adalah 3 penawaran.
- c. Melakukan reapat untuk menyeleksi 3 penawaran tersebut. Setelah melalui rapat bersama, baik panitia maupun nazhir, maka pelaksanaan pekerjaan proyek pembangunan ruang rawat inap VIP dimenangkan oleh PT. Biro Bangunan Abadi.
- d. Meminta PT. Biro Bangunan Abadi untuk membaut detail *engineering* desain gedung ruang rawat inap VIP.

Setelah melalui proses persiapan, maka panitia mengeluarkan surat perintah kerja kepada PT Biro Abadi dengan waktu pelaksanaan pekerjaan

---

<sup>140</sup>Mochtar, "Satu Dasawarsa Wakaf Produktif Yayasan UNISMA," 7.

<sup>141</sup>Mochtar, 7.

selama 180 hari. Dalam pelaksanaan pembangunan ruang rawat inap VIP, yang pertama dilakukan oleh panitia selaku pimpinan proyek, pelaksana proyek dan pengawas adalah pembuatan *time schedule* yang meliputi pekerjaan persiapan, tanah dan pondasi, beton dan lain-lain. Semua pekerjaan tersebut bisa diselesaikan dalam waktu yang telah ditentukan dan selanjutnya ditandatangani oleh pelaksana dan pengawas, serta diketahui oleh pimpinan proyek.<sup>142</sup>

Setiap bulan pengawas melaporkan perkembangan pekerjaan kepada Pimpro. Laporan dilakukan sampai pekerjaan selesai. Setiap ada laporan dari pengawas maupun dalam realisasi pemabayaran pekerjaan maupun hal-hal yang memerlukan keputusan bersama, panitia selalu mengupayakan untuk rapat bersama dalam mencari solusi dan menjaga kebersamaan *teamwork*. Demikian pula tentang arus kas keuangan juga disampaikan dalam rapat panitia.<sup>143</sup>

Untuk pengembangan wakaf produktif berupa pembangunan ruang rawat inap VIP II dan pengembangan minimarket al-Khaibar juga telah melalui perencanaan yang dibuat oleh nazhir wakaf. Dalam pelaksanaanya nazhir akan membentuk panitia yang bertanggung jawab dalam pembangunan usaha. Rapat-rapat koordinasi senantiasa dilakukan agar pembangunan sesuai dengan yang direncanakan. Melalui pengawasan dan evaluasi yang rutin maka proses pembangunan dapat terealisasi sesuai dengan perencanaan yang telah dibuat.

---

<sup>142</sup>Mochtar, 9.

<sup>143</sup>Mochtar, 11.

Keterangan di atas dipertegas oleh hasil wawancara dengan nazhir wakaf Yayasan UNISMA. Nazhir wakaf Yayasan UNISMA melaksanakan tahapan-tahapan perencanaan dalam mengelola wakaf produktif. Perencanaan dilakukan oleh nazhir wakaf Yayasan UNISMA adalah dalam bentuk rapat koordinasi antara nazhir, penanggung jawab dan manajemen sebagaimana penjelasan Rachmah adalah sebagai berikut:<sup>144</sup>

“Ada beberapa rapat koordinasi yang kami lakukan, baik dengan pihak Yayasan sebagai penanggung jawab atau dengan para manajer dan karyawan selaku pelaksana harian. Proses perencanaan dan sekaligus evaluasi kami agendakan dalam beberapa rapat:

1. Rapat Nazhir dan anggota Dengan Ketua Umum pengurus Yayasan 3 bulan sekali, membahas perkembangan usaha dan peningkatan kinerja
2. Rapat Nazhir dan anggota dengan Ketua Bidang 3 bulan sekali, membahas peningkatan pelayanan dan pemantauan kinerja
3. Rapat Nazhir dan anggota dengan anggota dan unit usaha 1 bulan sekali, membahas usulan dan masalah yang harus segera diselesaikan.

Dalam rapat-rapat inilah kami membahas mengenai perkembangan dari usaha masing-masing unit termasuk kendala dan usulan-usulan untuk peningkatan pelayanan.”

Dengan kepengurusan yang baru maka Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA saat ini melakukan rapat koordinasi atau evaluasi lebih sering lagi sebagaimana keterangan Madyan:<sup>145</sup>

“Kami saat ini rutin melakukan rapat dan seringnya bersifat insidental. Sebelum pandemi kami sering kali rapat, kecuali akhir-akhir ini karena pandemi lagi meningkat jadi agak berkuranglah rapatnya atau rapat kami lakukan secara daring”

---

<sup>144</sup>Rachmah, Wawancara Manajemen Wakaf Produktif di Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA.

<sup>145</sup>Madyan, Wawancara Manajemen Wakaf Produktif di Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA.

Nazhir melaksanakan rapat untuk merumuskan program-program yang akan dilaksanakan untuk mengelola wakaf baik program jangka pendek, jangka menengah maupun jangka panjang. Dalam melaksanakan tugasnya nazhir wakaf membuat program kerja untuk satu periode ke depan. Dengan adanya program kerja diharapkan tujuan yang akan dicapai dapat berjalan efektif dan efisien.

Program kerja yang dibuat oleh nazir wakaf Yayasan UNISMA meliputi kegiatan yang akan dilakukan oleh pengurus dan orang-orang yang diberi wewenang dan tanggung jawab untuk melaksanakan tugas tersebut. Untuk saat ini program wakaf produktif yang dijalankan oleh nazhir wakaf Yayasan UNISMA terpusat pada program wakaf produktif minimarket Al-Khaibar. Belum ada rencana jangka pendek untuk perluasan wilayah maupun sektor wakaf produktif.

#### b. Fungsi pengorganisasian wakaf prouktif di Yayasan UNISMA

Pengorganisasian memerlukan bentuk struktur organisasi, membuat prosedur dan mengalokasikan fungsi-fungsi dan kewajiban unit organisasi dan individu-individu. Pengorganisasian berfungsi untuk merancang suatu tim kerja, mengatur aturan otoritas dan komunikasi dalam berbagai jenjang organisasi. Nazhir wakaf Yayasan UNISMA melaksanakan fungsi pengorganisasian dengan baik. Hal ini terlihat dari susunan struktur pengurus, struktur organisasi, pendelegasian tanggung jawab dan wewenang serta penempatan staf yang sesuai dengan bidang dan pengalamannya.

Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA melakukan pengorganisasian melalui penentuan dan pengelompokan berbagai kegiatan dan memberikan kekuasaan untuk melaksanakan kegiatan tersebut. Dari struktur organisai yang ada di Yayasan, setiap bagian mempunyai tugas dan tanggungjawab yang berbeda-beda. Dalam pengorganisasian yang dilakukan oleh Yayasan UNISMA pembagian kerjanya berdasarkan pada struktur organisasi.

Madyan<sup>146</sup> menjelaskan bahwa pemilihan nazhir berdasarkan kepada kompetensi masing-masing anggota.

“Bu Rachmah dipilih sebagai ketua karena beliau memang orang manajemen. Namanya ngelola wakaf produktif butuh orang yang tau bagaimana wakaf itu dikembangkan dalam bentuk usaha-usaha yang menguntungkan. Ini mensyaratkan orang yang ngerti dan tau caranya, karena itu bu Rachmah yang ditunjuk. Saya dengan pak Jalil kalau untuk lapangan memang masih kurang, tapi kami ditunjuk lebih kepada pertimbangan akademis, terkait hukum-hukum wakaf dan sebagainya.”

Para nazhir lembaga wakaf adalah orang-orang yang ditunjuk langsung oleh Yayasan UNISMA dan diajukan kepada Badan Wakaf Indonesia Jawa Timur untuk disahkan sebagai pengelola wakaf di Yayasan UNISMA. Para nazhir di Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA ditunjuk karena memiliki keahlian baik di bidang manajemen, memiliki pengalaman yang panjang dalam dunia usaha ataupun memiliki pemahaman yang mumpuni dalam bidang wakaf. begitupun para staf yang bekerja di unit-unit usaha dipilih berdasarkan kriteria tertentu.

---

<sup>146</sup>Madyan.

Sedangkan untuk para pegawai dan karyawan yang ada di unit usaha minimarket al-Khaibar sesuai dengan hal yang dibutuhkan dalam bidangnya. Syarat-syarat lain disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing unit. Selama ini mekanisme perekrutan adalah berupa usulan dari masing-masing bagian terkait kebutuhan SDM yang kemudian diajukan untuk mendapat persetujuan dari ketua nazhir. Achsan<sup>147</sup> selaku manajer minimarket menjelaskan:

“Pengelolaan wakaf produktif ini memerlukan tenaga kerja yang faham bahwa modal dan usaha yang dijalankan merupakan contoh wakaf produktif. Pengelolaan wakaf produktif Yayasan UNISMA memerlukan tenaga kerja yang mengerti tentang wakaf produktif dan pengelolaannya.”

Perekrutan tenaga kerja dilakukan melalui seleksi proposal lamaran kerja yang masuk dan sudah diterima. Dari proposal tersebut akan diseleksi para karyawan yang telah memenuhi kriteria seperti muslim, berpendidikan minimal SMA sederajat dan memiliki pengalaman kerja. Yang lolos dan diterima kerja akan diberikan semacam briefing bahwasanya usaha yang dijalankan merupakan aset wakaf produktif. Di mana ada kewajiban bagi seluruhnya untuk berhati-hati dalam menjaga keutuhan harta wakaf tersebut.

Pengelolaan wakaf produktif Yayasan UNISMA dibagi menjadi dua bagian, yaitu pengelolaan usaha dan pengelolaan wakaf. Hal ini seperti yang dijelaskan oleh Djauhari<sup>148</sup> selaku manajer minimarket Al-Khaibar:

“Pengelolaan usaha diberikan kepada manajemen sendiri yang dikelola oleh masing-masing unit dimana manajemen terlibat langsung dalam kegiatan operasional usaha dan bertugas untuk melakukan pengawasan dan membuat laporan kepada nazhir

---

<sup>147</sup>Djauhari, Wawancara Awal Pengelolaan Wakaf di Yayasan Unisma.

<sup>148</sup>Djauhari.



wakaf produktif. Sedangkan pengelolaan wakafnya dikelola oleh nazhir wakaf produktif yang bertanggung jawab untuk menentukan kebijakan terkait wakaf produktif”.

Untuk menunjang berjalannya operasional usaha minimarket maka dibuat pos-pos kerja yang diisi oleh beberapa karyawan. Kasir bertugas untuk mencatat dan melakukan transaksi penjualan dengan konsumen. Pramuniaga bertugas menata barang di rak. Bagian gudang bertugas menerima barang yang datang dan bertugas memasukkan atau mengeluarkan barang dari/ke gudang. Pelaksanaan operasional minimarket mengikuti SOP yang telah dibuat oleh manajemen dengan diawasi langsung oleh manajer minimarket.

Pengelolaan wakaf produktif dalam bentuk minimarket ini tidak jauh berbeda dengan pengelolaan minimarket lain. Pengelolaannya meliputi proses order barang kepada distributor. Setelah barang datang kemudian diinput ke komputer. Penginputan barang ke komputer adalah untuk menentukan harga beli dari distributor dan harga jual yang akan diberikan kepada konsumen. setelah penentuan harga jual selesai maka barang siap untuk dijual. Minimarket al-Khaibar beroperasi selama satu minggu dari hari minggu hingga hari senin yang buka mulai dari jam tujuh pagi hingga jam sembilan malam.

Achsan<sup>149</sup> selaku manajer minimarket menjelaskan:

“Untuk pengorganisasi di minimarket ya perbidang atau perpos-pos. Contohnya kasir itu bagian yang melayani dan mencatat transaksi, bagian pramuniaga bertugas untuk menata barang, bagian gudang bertugas menerima barang dan juga mengeluarkan barang dari gudang. Ada bagian administrasi untuk mengelola dan mencatat barang yang datang dan melakukan komputerisasi”.

---

<sup>149</sup>Djauhari.

Pengembangan wakaf produktif di Yayasan UNISMA yang saat ini fokus pada pengelolaan minimarket al-Khaibar tidak terlepas dari kendala dan tantangan yang dihadapi selama proses pengembangan. Dari sisi manajemen pergantian karyawan yang sering terjadi menjadi salah satu kendala yang terjadi. Dalam hal ketersediaan barang juga terdapat kendala berupa barang-barang yang tidak semuanya tersedia. Selain itu pemahaman masyarakat sekitar yang belum memahami dengan benar tentang wakaf produktif.

Untuk mengatasi problem di atas maka dilakukan penyuluhan sosial dari al-Khaibar kepada seluruh SDM yang ada dan kepada masyarakat sekitar agar dapat memahami peran minimarket al-Khaibar tersebut sebagai salah satu proyek pengembangan wakaf produktif yang sedang berkembang. Di mana tujuan didirikannya minimarket tersebut adalah untuk memenuhi kebutuhan hidup masyarakat dan membantu mensejahterakan *mauquf alaihi*.

#### c. Fungsi pengarahan wakaf produktif di Yayasan UNISMA

Pengarahan dilakukan oleh ketua nazhir untuk memberikan bimbingan dalam menjalankan rencana kegiatan dalam pengelolaan wakaf produktif. Pengarahan dalam hal ini bertujuan agar program dapat berjalan sesuai dengan perencanaan. Implementasi dari semua program yang telah direncanakan dan diberikan tugas masing-masing bagian untuk menjalankannya dengan mendapat pengawasan dan pengarah dari ketua. Perintah atau intruksi yang diberikan oleh ketua kemudian disampaikan kepada bawahan yaitu karyawan agar dalam bekerja mengelola wakaf dilakukan dengan baik dan benar-benar tertuju pada tujuan yang telah ditetapkan semula.

Bentuk pengarahan yang dilakukan dalam pengelolaan wakaf produktif di Yayasan UNISMA adalah adanya *briefing* atau pengarahan dari nazhir yang biasanya dilakukan enam bulan atau satu tahun sekali. *Briefing* diikuti oleh seluruh manajemen dan karyawan masing-masing usaha wakaf produktif. Arahan yang diberikan adalah motivasi untuk meniatkan pekerjaan yang dilakukan adalah sebagai bentuk pengadian dan amal shaleh dan tidak mengeluh dengan hasil yang tidak sepadan dengan usaha yang telah dilakukan.

Menurut keterangan dari Rachmah<sup>150</sup> bahwa dalam kegaitan rapat yang rutin dilakukan dalam 1 dan 3 bulan para nazir, manajemen dan karyawan diberikan arahan dalam pelaksanaan operasional usaha.

“Lembaga rutin melakukan rapat koordinasi, baik persatu atau tiga bulan. Dalam rapat-rapat tersebut kami membicarakan perkembangan usaha dan peningkatan kinerja. Bagaimana pelayanan di masing-masing unit bisa berkembang. Kami juga membahas masalah-masalah yang dihadapi agar bisa diselesaikan serta menampung usulan-usulan dari masing-masing anggota atau unit untuk kemajuan usaha”

Sedangkan dalam keterangan yang diberikan oleh Madyan<sup>151</sup> selaku anggota nazhir bahwa pengarahan itu rutin dilakukan:

“Pengarahan kita sering mas. Iya sekalian kita kontrol sekalian kita memberikan arahan kepada para karyawan. Seringnya adalah melalui manajer toko. Jadi biasanya kita panggil selain untuk memberikan laporan juga untuk kita berikan arahan dan motivasi”

Hal ini sesuai dengan apa yang peneliti amati bahwa nazhir manajer minimarket rutin untuk memberikan arahan kepada karyawan. Letak kantor

---

<sup>150</sup>Rachmah, Wawancara Manajemen Wakaf Produktif di Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA.

<sup>151</sup>Madyan, Wawancara Manajemen Wakaf Produktif di Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA.

nazir dan manajer yang bersebelahan dengan minimarket memudahkan nazhir dan manajer untuk memberikan arahan dan pembinaan kepada karyawan. Arahan yang diberikan oleh nazir dan manajer adalah berupa arahan agar karyawan rajin ulet, memiliki etos kerja, pengetahuan dan keterampilan serta meniatkan pekerjaan yang dilakukan untuk ibadah.

Menurut keterangan yang diberikan oleh Rachmah<sup>152</sup>, untuk menambah pengetahuan, pengalaman dan profesionalitas karyawan diadakan pertemuan rutin tiga bulan sekali. Nazhir selain memberikan motivasi secara langsung juga memberikan *reward* dan *punishment* untuk meotivasi karyawan. Bentuk *reward* yang diberikan adalah pemberian bonus kepada staf yang memiliki kinerja yang baik. Motivasi lain yang dilakukan oleh nazhir dan manajer adalah dalam hal ibadah. Kegiatan ibadah seperti sholat perlu mendapatkan prioritas utama. Karena itu dalam hal ibadah nazhir selalu mengajak para pengurus untuk menunaikan ibadah shalat terlebih dahulu setiap tiba waktu sholat.

Komunikasi antar pengurus juga merupakan hal penting dalam fungsi pengarahan. Berdasarkan keterangan yang diberikan oleh Rachmah bahwa dalam merencanakan kegiatan, pemberian laporan, pemberian arahan dan lain-lain, para pengurus menyampaikan melalui rapat yang diadakan atau pertemuan insidental yang harus dilakukan. Di dalam rapat ini para pengurus diberikan kebebasan menyampaikan ide-ide mereka untuk mencapai tujuan lembaga kedepannya.

---

<sup>152</sup>Rachmah, Wawancara Manajemen Wakaf Produktif di Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA.

Selain komunikasi dan motivasi yang diberikan kepada para pengelola, sifat kepemimpinan yang ditunjukkan oleh para nazhir juga memiliki peran penting dalam fungsi pengarahan. Para nazhir merupakan tipe pimpinan yang tegas terhadap para pengelola. Namun ketegasan tersebut diiringi dengan rasa kekeluargaan yang tinggi. Semua pegawai dianggap sebagai keluarga yang harus dihormati dan dihargai. Tidak jarang dilakukan kegiatan *family gathering* untuk mendekatkan hubungan antara pengurus. Hal ini mampu membuat para pengelola melaksanakan tugasnya dengan baik tanpa merasa tertekan dengan tugas-tugas yang diemban.

Fungsi pengarahan akan berjalan dengan baik bergantung pada motivasi yang dimiliki oleh setiap individu maupun kelompok dalam organisasi, kepemimpinan yang ditunjukkan oleh manajer, serta pola komunikasi yang dibangun oleh manajer dengan seluruh anggota organisasi. Dalam pengimplementasian kegiatan-kegiatan yang telah direncanakan perlu adanya pengarahan untuk menjalankan rencana tersebut.

d. Fungsi pengendalian wakaf produktif di Yayasan UNISMA

Pengendalian adalah proses penetapan ukuran kinerja dan pengambilan tindakan yang dapat mendukung pencapaian hasil yang diharapkan sesuai dengan kinerja yang telah ditetapkan tersebut. Pengendalian adalah suatu bentuk evaluasi. Evaluasi dilakukan untuk mengetahui tingkat keberhasilan dari kegiatan yang telah direncanakan. Pengendalian yang ada dalam pengelolaan wakaf produktif di Yayasan UNISMA adalah terdiri dari pengendalian dari pihak internal dan pengendalian dari eksternal. Pengendalian

internal ini adalah pengawasan yang dilakukan oleh nazhir untuk melihat proses pengelolaan unit usaha wakaf produktif.

Para nazir melakukan pengawasan kepada manajemen dan para pegawai yang ada di masing-masing unit. Bu Rachmah selaku ketua nazir menyampaikan:<sup>153</sup>

“Pengawasan kita lakukan setiap hari, kami secara bergilir memantau proses pengelolaan unit usaha produktif ini”.

Madyan selaku anggota nazhir juga menjelaskan:<sup>154</sup>

“Kantor kami di lantai dua sedangkan minimarket di lantai satu, jadi kami mudah untuk melakukan pemantauan. Seringnya memang kami komunikasi dengan manajer minimarket, membicarakan mengenai bagaimana progres perkembangan usaha dan sebagainya”.

Selain melakukan pemantauan secara langsung, pengendalian dilakukan melalui pelaporan yang dilakukan oleh masing-masing pengurus. Dari laporan tersebut dapat dilihat perkembangan usaha wakaf produktif apakah sudah sesuai dengan yang diharapkan dalam perencanaan awal atau tidak. Pengendalian minimarket dilakukan oleh manajer minimarket yang bertugas untuk mengawasi operasional minimarket setiap harinya.

Djauhari<sup>155</sup> selaku manajer minimarket menjelaskan bahwa laporan diberikan secara rutin kepada Nazir:

“Tugas kami mengelola, nanti perkembangan usaha, hasil pengelolaan, berapa untungnya kami harus laporkan kepada nazir selaku penanggung jawab wakaf. Lapornya rutin kami berikan setiap bulannya”

---

<sup>153</sup>Rachmah.

<sup>154</sup>Madyan, Wawancara Manajemen Wakaf Produktif di Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA.

<sup>155</sup>Djauhari, Wawancara Awal Pengelolaan Wakaf di Yayasan Unisma.

Hasil wawancara di atas sesuai dengan hasil pengamatan yang peneliti lakukan. Dalam beberapa kali penelitian lapangan yang peneliti lakukan, peneliti melihat secara langsung bagaimana manajer lapangan melakukan pengendalian dalam operasional minimarket. Manajer memantau secara langsung bagaimana aktivitas, kinerja dan pelayanan yang diberikan oleh para pegawai yang ada di minimarket. Begitupun pengendalian yang dilakukan oleh nazir wakaf Yayasan UNISMA. Hal ini didukung oleh letak kantor nazir ataupun manajer minimarket yang masih satu bangunan dengan minimarket sehingga mudah untuk dilakukan pengawasan.

Pengendalian yang berasal dari eksternal lembaga adalah pengawasan yang dilakukan oleh Kementerian Agama selaku wakif dari wakaf produktif di Yayasan UNISMA. Sejak dimulainya pembangunan ruang rawat inap VIP yang bersumber dari dana wakaf produktif, Kementrian Agama selalu melakukan pengawasan terkait dengan pelaksanaan pembangunan tersebut baik secara langsung maupun tidak langsung. Pengawasan dilakukan dengan beberapa cara yaitu melalui telepon, saat penyerahan laporan triwulan dan menugaskan petugas ke lokasi wakaf produktif. Kegiatan yang dilakukan petugas pada saat meninjau lokasi adalah monitoring, pengawasan dan pemeriksaan.<sup>156</sup>

Badan Wakaf Indonesia selaku regulator yang menangani perwakafan di Indonesia juga melakukan pengendalian kepada Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA. BWI bertanggung jawab melakukan pengendalian dengan

---

<sup>156</sup>Mochtar, "Satu Dasawarsa Wakaf Produktif Yayasan UNISMA," 18.

mengaudit secara langsung atau melalui laporan pengelolaan wakaf di Yayasan UNISMA. Selain itu, nazhir wakaf juga membuat laporan pertanggungjawaban kepada pihak Yayasan UNISMA selaku pimpinan yang membawahi lembaga wakaf dan juga sebagai pihak perwakilan Kementerian Agama.

Madyan memberikan keterangan:<sup>157</sup>

“Kami selaku nazir itu punya tanggung jawab untuk laporan ke tiga pihak. Pertama ke Yayasan sebagai penanggungjawab dari lembaga wakaf. laporan kedua itu kami sampaikan kepada BWI sebagai pelantik nazir wakaf. Jadi yang lantik BWI, Badan Wakaf Indonesia Jawa Timur. BWI adalah bagian pengawas. Laporan ketiga adalah kepada Depag sebagai wakif atau pemilik dana wakaf.”

Peran regulator dalam pengendalian memiliki arti penting dalam kesuksesan pengelolaan wakaf produktif, seperti yang dilakukan oleh Kementerian Agama dan BWI. Peran Kementerian Agama dan BWI adalah dengan melakukan pembinaan kepada nazhir dalam mengelola dan mengembangkan wakaf, memberikan persetujuan dan atau izin atas perubahan peruntukan dan status wakaf atau persetujuan atas penukaran harta benda wakaf hingga memberhentikan dan mengganti nazhir

## 2. Hambatan dan Kendala Pengelolaan Wakaf Produktif di Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA

Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA (Universitas Islam Malang) merupakan salah satu lembaga wakaf yang mengelola harta benda wakaf secara produktif. Pengelolaan wakaf produktif bertujuan untuk kepentingan ibadah

---

<sup>157</sup>Madyan, Wawancara Manajemen Wakaf Produktif di Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA.



dan memajukan kesejahteraan umum dengan menstimulasi usaha-usaha produktif. Wakaf produktif digunakan untuk kepentingan produksi yang hasil manfaat investasi tersebut akan diambil dan diberikan kepada yang berhak menerima sesuai dengan tujuan wakaf. Dana wakaf produktif ini sepenuhnya dikelola secara komersil dan keuntungannya yang diberikan kepada *mauquf alaih*. Nazhir wakaf Yayasan UNISMA memiliki tanggung jawab untuk mengelola harta wakaf agar harta wakaf dapat bertahan dan berkembang sehingga kemanfaatan wakaf bisa terus diberikan kepada para pihak yang berhak menerimanya.

Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA memiliki komitmen yang tinggi untuk mengelola dana wakaf produktif yang telah diterima. Hal tersebut dapat dilihat dari berhasilnya Yayasan UNISMA mengelola dananya berupa pencapaian BEP sesuai dengan komitmen awal yang di buat oleh nazhir wakaf Yayasan UNISMA. Dana wakaf produktif yang berhasil dikelola dikembangkan untuk meningkatkan pelayanan rumah sakit dan juga membangun minimarket pertama di Indonesia menggunakan dana wakaf produktif.

Wakaf produktif di Yayasan UNISMA dikelola oleh nazhir yang profesional dengan manajemen yang baik. Terdapat pembagian kerja antara nazhir dengan bagian operasional yang mengurus masing-masing unit usaha. Nazhir bertugas sebagai komisaris serta memiliki kebijakan pelaksanaan wakaf produktif meliputi presentase cicilan pengembalian modal awal minimarket dan alokasi hasil wakaf produktif. Sedangkan untuk pengelolaan operasional

harian rumah sakit dan minimarket diserahkan kepada manajer dan karyawan yang memiliki kemampuan dan kehandalan dalam mengelola unit masing-masing.

Namun demikian, pelaksanaan pengelolaan wakaf produktif di Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA tidak terlepas dari hambatan dan kendala yang di hadapi. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan melalui observasi dan wawancara dengan para pengelola wakaf produktif di Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA dapat dinyatakan bahwa hambatan-hambatan yang dihadapi dalam pengelolaan wakaf produktif di Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA dapat dikategorikan ke dalam dua bagian, yaitu kendala internal dan kendala eksternal. Kendala-kendala tersebut akan dijelaskan sebagai berikut:

1. Kendala berupa keterbatasan dana (modal) pengembangan usaha

Sebagaimana dijelaskan di atas bahwa dana wakaf produktif yang dikelola oleh Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA adalah dana yang berasal dari Kementrian Agama. Pengembangan unit usaha yang dilakukan hanya berasal dari modal yang diberikan oleh Kementrian Agama. Dalam pengamatan yang peneliti lakukan Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA tidak melakukan kegiatan *fundraising* atau menerima wakaf dari pihak lain padahal potensi wakaf yang bisa diterima besar.

Hal ini berpengaruh terhadap proses pengembangan usaha yang dikelola lembaga di mana untuk mengembangkan usaha baru, lembaga harus menunggu kembalinya modal usaha atau mencapai *break event*

*point*. Seandainya lembaga menerima wakaf dari pihak lain tentu modal usaha yang dimiliki akan terus bertambah.

2. Kendala dalam pengembangan unit usaha wakaf produktif.

Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA adalah satu-satunya lembaga wakaf yang ditunjuk Kementerian Agama untuk menerima wakaf produktif di Malang. Umumnya wakaf yang ada di Malang adalah wakaf nonproduktif seperti tanah, masjid, bangunan dan sebagainya. Tidak banyak lembaga yang mengembangkan wakaf produktif. Karena itu untuk mengembangkan wakaf produktif, Yayasan UNISMA harus merintis dari awal dan mencoba mengembangkan sistem pengelolaan yang sesuai.

Sebagaimana dijelaskan oleh Madyan:

“Tantangan yang dihadapi oleh nazhir adalah bagaimana nazhir memunculkan kreativitas untuk mengembangkan usaha wakaf produktif yang dapat menguntungkan. Karena nazhir dituntut untuk menjadikan aset wakaf itu terus berkembang”.

3. Kendala dalam membangun kerjasama usaha

Pemahaman masyarakat terhadap wakaf produktif tidak seluruhnya sama. Sebagian masyarakat bersikap hati-hati terhadap wakaf produktif. Karena itu ketika ingin untuk mengembangkan usaha dengan menjalin hubungan kerja dengan pihak lain terkadang Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA mengalami kendala karena tidak semua pihak yang diajak untuk bekerjasama mau untuk melakukannya. Sebagaimana dijelaskan oleh Achsan:

“Kami pernah mau bangun kerjasama di suatu tempat yang strategis dan potensial. Tapi karena pemahaman yang berbeda masalah wakaf akhirnya nggak jadi kerjasama”.

4. Kendala berupa persaingan usaha

Wakaf produktif yang dikelola oleh Yayasan UNISMA salah satunya adalah berbentuk minimarket al-Khaibar. Minimarket yang dikelola tidak jauh berbeda dengan minimarket-minimarket lain yang sudah ada. Sebagai minimarket baru tentu persaingan usaha terjadi dengan minimarket-minimarket lama yang sudah tersebar di berbagai tempat. Belum adanya signifikansi yang dimiliki menjadikan minimarket al-Khaibar kalah bersaing dengan minimarket-minimarket lain yang sudah lama dan memiliki pelayanan yang baik.

5. Kendala dukungan masyarakat terhadap wakaf produktif.

Unit-unit usaha yang dikembangkan oleh Yayasan UNISMA adalah usaha-usaha yang tidak terlepas hubungannya dengan masyarakat. Seperti unit usaha minimarket tentu membutuhkan banyak pembeli dan pelanggan yang berasal dari masyarakat. Bila masyarakat memahami dengan baik tentang wakaf produktif tentu mereka akan memberikan dukungan penuh terhadap pengelolaan wakaf.

Dalam hal ini dukungan ini berupa tingginya minat masyarakat untuk berbelanja di minimarket wakaf produktif. Namun karena kurangnya pemahaman masyarakat terhadap wakaf produktif maka tidak ada dukungan khusus yang diberikan oleh masyarakat. Masyarakat menganggap bahwa unit usaha yang dijalankan sama

seperti bisnis-bisnis lainnya. Yang menjadi pertimbangan mereka berbelanja di minimarket mana adalah kepentingan pribadi semata.

### 3. Implikasi positif pengelolaan wakaf produktif di Yayasan UNISMA

Tujuan dari pengelolaan wakaf adalah mampu memaksimalkan potensi wakaf sehingga mampu meningkatkan kesejahteraan ekonomi dan sosial umat. Asas kemanfaatan benda wakaf menjadi landasan penting dalam pengelolaan wakaf produktif. Sebagian ulama menyatakan bahwa wakaf adalah termasuk amal jariyah yang tidak terputus nilainya walaupun wakif telah meninggal dunia. Hal ini berkaitan dengan keberlanjutan manfaat yang bisa diambil oleh masyarakat luas.

Nazhir wakaf Yayasan UNISMA membangun ruang rawat inap VIP di RSI UNISMA dan minimarket adalah agar wakaf tersebut dapat memberikan hasil yang dapat disalurkan kepada pihak yang berhak menerima wakaf seperti masjid, imam, khatib dan para guru. Selain itu nazhir wakaf Yayasan UNISMA terus melakukan pengembangan wakaf dengan melakukan kerjasama dengan masjid dan pondok pesantren untuk membuka atau mengembangkan usaha untuk kemaslahatan ekonomi masjid dan pesantren tersebut. Wakaf produktif yang dikelola oleh Yayasan UNISMA diharapkan dapat menyelesaikan masalah yang terjadi di masyarakat seperti kesehatan, kesejahteraan dan juga masalah pendidikan.

Pengelolaan wakaf produktif di Yayasan UNISMA telah memberikan dampak tidak hanya kepada masyarakat atau *mauquf alaih* selaku penerima bisyaroh atau keuntungan wakaf produktif, melainkan berimplikasi kepada

seluruh pihak yang terkait yaitu wakif, nazhir, karyawan dan masyarakat.

Implikasi-implikasi positif tersebut berupa:

- a. Implikasi terhadap wakif adalah bahwa pengelolaan wakaf produktif di Yayasan UNISMA bisa dijadikan sebagai lembaga wakaf produktif percontohan. Kementerian agama selaku wakif dapat mencontoh model pengembangan wakaf produktif di Yayasan UNISMA untuk dikembangkan pada lembaga-lembaga wakaf yang lain.
- b. Implikasi terhadap nazhir dengan pengelolaan wakaf produktif di Yayasan UNISMA ini adalah bertambahnya *trust* atau kepercayaan kepada nazhir karena telah mampu mengembangkan dana wakaf produktif yang diterima dari Kementerian Agama sehingga memberikan manfaat ke berbagai pihak.
- c. Implikasi terhadap karyawan adalah pengelolaan wakaf produktif ini menjadikan para karyawan lebih berhati-hati dalam mengelola unit usaha wakaf produktif karena merupakan milik umat atau milik bersama. Implikasi lain adalah para karyawan berkesempatan ikut andil dalam pengembangan wakaf produktif.
- d. Implikasi kepada masyarakat dari adalah mereka bisa menikmati manfaat dari pengelolaan wakaf produktif yang diberikan. Tidak hanya manfaat secara ekonomi berupa pendistribusian biyaroh atau hasil keuntungan kepada *mauquf alaih* namun juga manfaat lain seperti peningkatan pelayanan kesehatan dan fasilitas ibadah.

Pendistribusian hasil keuntungan wakaf di nazhir wakaf Yayasan UNISMA disalurkan kepada *mauquf alaih* yang tidak dibatasi kepada golongan tertentu saja. Seperti tercantum dalam buku laporan tahunan Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA, hasil pengelolaan wakaf produktif dialokasi dengan presentase berikut: 10% untuk nazhir, 20-30% untuk *mauquf alaih* dan 60-70% untuk dikelola kembali. Rachmah<sup>158</sup> menyebutkan bahwa presentasi pembagian ini sesuai dengan ketentuan dalam UU Wakaf:

“Sesuai dengan undang undang nomor 41 tahun 2004 tentang wakaf maka 70% dari keuntungan bersih untuk pengembangan wakaf 20% dari keuntungan bersih disalurkan kepada mauquf ‘alaih dan 10 % dari keuntungan bersih untuk nazhir”.

Berbeda dengan zakat yang penyalurannya dibatasi kepada beberapa golongan saja, penyaluran manfaat wakaf diserahkan kepada wakif atau nazir sesuai dengan kebutuhan yang ada di masyarakat. Dalam penyaluran hasil wakaf produktif ini nazhir wakaf Yayasan UNISMA mempertimbangkan *mauquf alaih* yang pantas untuk menerima hasil wakaf. Nazhir wakaf mengalokasikan hasil dari wakaf produktif ke beberapa *mauquf alaih* yaitu guru-guru diniyah, imam masjid, khatib dan petugas kebersihan masjid.

Pemberian bisyaroh kepada *mauquf alaih* berdasar surat permohonan nazhir kepada direktur Jendral Bimbingan Masyarakat Islam Kementrian Agama RI pada tanggal 15 Januari 2011 nomor 02/Ndr/B/I/2011 dan persetujuan dari Direktur Jendral Bimbingan Masyarakat Islam Kementrian Agama RI 26 Januari 2011 nomor DJ.II.5/Ks.01.V/165/2011. Berikut adalah

---

<sup>158</sup>Rachmah, Wawancara Manajemen Wakaf Produktif di Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA.

para *mauquf alaih* yang menerima manfaat wakaf dari pengelolaan wakaf produktif Yayasan UNISMA:<sup>159</sup>

- a. Guru-guru madrasah diniyah Nurul Hidayah dan
- b. Guru-guru madrasah diniyah Rois Dahlan
- c. Imam masjid Ainul Yaqin UNISMA
- d. Imam masjid Rois Dahlan
- e. Petugas kebersihan masjid Rois Dahlan

Pemberian manfaat wakaf kepada *mauquf alaih* diserahkan langsung kepada *mauquf alaih* atau diserahkan kepada takmir masjid untuk dikelola dan disampaikan kepada *mauquf alaih*. Sebelum memberikan manfaat wakaf, nazhir meminta data mauquf alaih kepada takmir masjid. Penerima manfaat wakaf dapat berubah, baik jumlahnya maupun penerimanya. Perubahan tersebut dapat dilakukan asalkan takmir membuat permohonan penerima manfaat wakaf. Pemberian kepada *mauquf alaih* dilakukan setiap 3 bulan sekali.<sup>160</sup>

Pada saat penyerahan pertama hak *mauquf alaih*, maka yang dipilih oleh nazhir adalah guru-guru yang mengajar pada Madrasah Diniyah Nurul Hidayah dan Madrasah Diniyah Rois Dahlan. Pemberian untuk guru madrasah diniyah dimulai sejak tahun 2013. Beberapa murid dalam pendidikan diniyah tersebut merupakan anak yatim yang menjadi binaan dari Masjid Besar Rois Dahlan di Kelurahan Kewenggede.<sup>161</sup>

---

<sup>159</sup>Mochtar, "Satu Dasawarsa Wakaf Produktif Yayasan UNISMA," 24.

<sup>160</sup>Mochtar, 23.

<sup>161</sup>Mochtar, 24.



Pemberian manfaat wakaf untuk imam masjid diserahkan kepada imam masjid Ainul Yaqin dan imam masjid Rois Dahlan. Pemberian untuk imam masjid Ainul Yaqin dimulai sejak tahun 2016 di mana pengelolaan dan penyerahannya diserahkan kepada takmir masjid. Sedangkan pemberian untuk imam dan petugas kebersihan masjid Rois Dahlan dilakukan sejak tahun 2017 yang diberikan kepada 5 orang imam masjid.<sup>162</sup>

Selain pemberian manfaat wakaf yang berkelanjutan kepada para *mauquf alaih* di atas, dalam laporan tahunan disebutkan bahwa Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA juga memberikan bantuan kepada berbagai pihak yang memerlukan:<sup>163</sup>

- a. Bantuan untuk RSI UNISMA Malang
- b. Bantuan untuk Masjid Raden Rahmat RSI UNISMA Malang
- c. Bantuan umroh untuk pegawai RSI UNISMA Malang
- d. Bantuan untuk Musholla Adz-Dzikri
- e. Bantuan untuk SMA Islam Nusantara (SMAINUS)
- f. Bantuan untuk klinik Sabilillah Medical Service
- g. Bantuan usaha remaja Masjid Rois Dahlan

Manfaat pengelolaan wakaf produktif yang diberikan kepada berbagai kalangan di atas telah memberikan dampak peningkatan kesejahteraan masyarakat. Berdasarkan uraian di atas maka beberapa implikasi dari

---

<sup>162</sup>Mochtar, 26.

<sup>163</sup>Mochtar, 62–63.

pemberiaaan manfaat kepada *mauquf alaih*/masyarakat dapat dilihat dalam beberapa aspek berikut:

a. Peningkatan ekonomi

Adanya pemberian bisyaroh oleh Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA kepada para *mauquf alaih* telah membantu para penerima manfaat dalam memenuhi kebutuhan hidup mereka. Penerima bisyaroh atau manfaat wakaf produktif memang belum menyebar secara luas. Pemberian baru diberikan kepada tenaga pengajar di madrasah diniyah Rois Dahlan dan Nurul Hidayah serta para pngurus masjid Ainul Yaqin dan masjid Rois Dahlan. Hal tersebut disesuaikan dengan dana manfaat wakaf produktif yang ada.

Para penerima bisyaroh ini adalah orang-orang yang bekerja secara sukarela demi masyarakat tanpa memperoleh bayaran/pendapatan yang tetap ataupun menerima bayaran namun tidak seberapa. Sehingga adanya pemberian bisyaroh dari hasil pengelolaan wakaf memiliki dampak dalam peningkatan perekonomian mereka.

b. Peningkatan kualitas kesehatan

Peningkatan kualitas kesehatan masyarakat dilakukan oleh Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA melalui pemberian layanan kesehatan masyarakat berupa penyediaan ruang rawat inap VIP RSI UNISMA. Adanya ruang rawat inap VIP menjadi pilihan bagi masyarakat untuk memperoleh pelayanan yang lebih khususnya bagi kalangan menengah ke atas. Selain itu adanya ruang rawat inap VIP juga meningkatkan nama baik RSI secara umum berupa lengkapnya fasilitas yang dimiliki rumah sakit.

c. Peningkatan Kualitas sarana prasarana ibadah

Selain meningkatkan perekonomian masyarakat, manfaat pengelolaan wakaf produktif juga difokuskan untuk meningkatkan kualitas sarana-prasarana ibadah seperti masjid dan musholla. Hal tersebut dapat dilihat dari pemberian bantuan kepada masjid Raden Rahmat RSI UNISMA dan musholla adz zikri serta pemberian bisyaroh kepada para pengurus masjid Ainul Yaqin dan pengurus masjid Rois Dahlan.

Pemberian kepada para pengurus masjid adalah karena mempertimbangkan tugas-tugas *mauquf alaih*. Seperti yang diketahui bahwa masjid merupakan wakaf non produktif, sehingga diperlukan dana untuk mengelolanya. Karena itu untuk menunjang kemakmuran masjid, hasil dari pengelolaan wakaf produktif Yayasan UNISMA disalurkan ke masjid-masjid sekitar.

Hal ini sesuai dengan keterangan yang disampaikan oleh Madyan<sup>164</sup> selaku anggota nazhir lembaga wakaf Yayasan UNISMA:

“Tentu wakaf produktif ini memberikan dampak kepada masyarakat. Contohnya ruang VIP di rumah sakit, itu memberikan nilai tambah ke rumah sakit sendiri, fasilitasnya jadi lengkap. Orang-orang yang berobat dan menginap punya pilihan untuk tinggal di ruang VIP. Pelayanan maksimal nama baik rumah sakit meningkat. Minamrket juga gitu, mahasiswa khususnya jadi lebih mudah kalau mau belanja. Dampak ke *mauquf alaih* juga ada walaupun nggak besar. Sebagian dari hasilnya disalurkan ke masjid dan beberapa madrasah”.

---

<sup>164</sup>Madyan, Wawancara Manajemen Wakaf Produktif di Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA.

Dari penjelasan Madyan dapat disimpulkan bahwa manfaat wakaf produktif yang dikelola oleh Yayasan UNISMA adalah tidak hanya dari keuntungan pengelolaan tapi juga berasal dari usaha wakaf yang dikelola secara produktif. Adanya minimarket al-Khaibar dan ruang VIP RSI telah memberikan kemudahan bagi masyarakat. Selain itu, manfaat pengelolaan wakaf produktif berupa keuntungan usaha, sebagiannya juga diberikan kepada *mauquf alaih* yang berhak menerimanya. Dengan demikian manfaat wakaf produktif berasal dari usaha yang dikelola juga berasal dari keuntungan pengelolaan.

Namun sejak terjadinya wabah pandemi covid-19 ada perubahan dalam penentuan presentase pemberian manfaat wakaf. Saat ini presentase keuntungan yang diperoleh melalui usaha minimarket al-Khaibar sepenuhnya dikembalikan untuk modal usaha. Hal ini disebabkan karena turunnya pendapatan yang diperoleh oleh minimarket. Rachmah<sup>165</sup> selaku ketu nazhir menjelaskan:

“Bulan mei 2020 sudah tidak ada presentase tersebut karena pendapatan menurun drastis. Pembelajaran secara daring karena adanya pandemi banyak sekali pengaruhnya terhadap penjualan minimarket. Mahasiswa tidak kekampus sehingga hanya mengandalkan pelanggan di sekitar perumahan. Karena itu pendapatan minimarket menurun drastis dan hanya bisa menutup biaya operasional. Termasuk ruang VIP RSI UNISMA juga sudah tidak produktifkan lagi karena dampak pandemi sehingga diadakan MoU Nazhir dengan RSI UNISMA Malang dengan perjanjian sewa.”

---

<sup>165</sup>Rachmah, Wawancara Manajemen Wakaf Produktif di Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA.

Adanya pandemi covid berdampak langsung kepada usaha yang dikelola oleh Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA. Seperti diketahui bahwa lokasi dari minimarket al-Khaibar adalah dekat dengan kampus UNISMA dan parget pasar adalah para mahasiswa. Adanya pandemi covid mengakibatkan pembelajaran tidak lagi secara langsung (*offline*) tetapi secara *online* sehingga mahasiswa tidak hadir di kampus. Hal ini menyebabkan pangsa pasar minimarket al-Khaibar berkurang dan berdampak padapenurunan pendapatan yang drastis. Keuntungan yang dieproleh sementara ini sepenuhnya digunakan untuk usaha minimarket.

Walaupun saat ini pengelolaan wakaf produktif belum bisa memberikan manfaat dari hasil keuntungan kepada *mauquf alaih* melalui pemberian bisyaroh dan bantuan lainnya disebabkan pandemi covid-19, namun Madyan<sup>166</sup> selaku anggota nazir menjelaskan bahwa kondisi ini tidak akan berlangsung selamanya. Lembaga akan melakukan upaya untuk mengembalikan kondisi semula sehingga usaha Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA kembali pulih dan bisa memberikan manfaat kepada masyarakat sesuai amanat undang-undang.

---

<sup>166</sup>Madyan, Wawancara Manajemen Wakaf Produktif di Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA.

## **BAB V**

### **PEMBAHASAN**

#### **A. Analisis Manajemen Pengelolaan Wakaf Produktif Yayasan UNISMA dalam Perspektif Teori Sosial Profetik Kuntowijoyo**

Transformasi sosial dengan mencetuskan ilmu sosial profetik merupakan gagasan awal yang dilakukan oleh Kuntowijoyo. Konsep ilmu sosial profetik yang digagas oleh Kuntowijoyo terdiri dari konsep humanisasi, liberasi dan transendensi. ketiga hal ini adalah merupakan kesatuan yang bersifat integral dan tidak dapat pisahkan dalam ilmu sosial profetik.<sup>167</sup> Dalam penelitian ini ketiga nilai tersebut akan dijadikan landasan atau sudut pandang untuk menganalisa manajemen wakaf produktif di Yayasan UNISMA.

Humanisasi dalam praktik pengelolaan wakaf produktif dimaksudkan adalah peneglolaan wakaf telah dilakukan dengan baik, jujur, adil dan ma'ruf. Manfaat penglolaan wakaf produktif itu juga mendorong masyarakat untuk melakukan hal-hal yang baik, kembali kepada kesucian serta perilaku mar'ruf dan sebagainya. Liberasi dalam pengelolaan wakaf adalah pembebasan yang berarti pengelolaan yang dilakukan telah terbebas dari kemungkaran dan ketidakadilan berupa praktik korupsi, nazhir wakaf yang tidak amanah, pendistribusian yang mementingkan sebagian kelompok saja, pendistribusian yang tidak tepat sasaran dan sebagainya.

---

<sup>167</sup>Kuntowijoyo, *Paradigma Islam: Interpretasi Untuk Aksi*, 317.

Transendensi dalam pengelolaan wakaf produktif berarti bahwa pengelolaan tersebut dilandaskan pada keimanan kepada Allah SWT. Nilai-nilai transenden (keimanan) dijadikan sebagai bagian penting dalam proses pengembangan pengelolaan wakaf produktif. Segala usaha yang dilakukan dalam mengembangkan dan mengelola wakaf produktif harus dikembalikan kepada ajaran agama yang bersumber dari al-Qur'an dan hadis. Penerapan manajemen berupa fungsi perencanaan, pengorganisasi, pengarahan dan pengawasan adalah ditujukan sebagai upaya mendekatkan diri dan beribadah secara ikhlas kepada Allah SWT.

Nilai profetik berupa humanisasi, liberasi dan transendensi dalam pengelolaan wakaf memiliki dua kedudukan, yaitu sebagai dasar dan tujuan dalam pengelolaan wakaf. Nilai profetik sebagai dasar berarti bahwa pengelolaan wakaf produktif yang dilakukan oleh lembaga harus berdasarkan pada nilai-nilai humanisasi, liberasi dan transendensi. Nilai profetik sebagai tujuan berarti pengelolaan wakaf yang dilakukan harus berdampak pada terciptanya nilai humanisasi, liberasi dan transendensi baik bagi para pengelola ataupun penerima manfaat wakaf produktif.

Berdasarkan paparan data dan hasil penelitian yang telah dipaparkan di atas dapat diketahui bahwa wakaf produktif dikembangkan oleh Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA dengan manajemen yang baik. Fungsi-fungsi manajemen berupa perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian telah dilakukan oleh lembaga. Manajemen diperlukan sebagai upaya agar kegiatan pengelolaan wakaf dapat berjalan secara efektif dan efisien sehingga wakaf produktif bisa berkembang dan memberikan bermanfaat yang terus menerus.

Manajemen wakaf produktif yang terdiri dari fungsi perencanaan, pengorganisasian, fungsi pengarahan dan fungsi pengendalian yang dilaksanakan oleh Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA bila dilihat dalam perspektif teori sosial profetik maka manajemen tersebut telah sesuai dengan teori sosial profetik yang dikembangkan oleh Kuntowijoyo. Hal ini dapat dilihat dari fungsi-fungsi manajemen yang mengandung nilai-nilai sosial profetik yang terdiri dari humanisasi, liberasi dan transendensi.

### **1. Fungsi Perencanaan**

Fungsi perencanaan di Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA berjalan dengan adanya rapat-rapat koordinasi rutin yang dilakukan untuk membuat program-program yang akan dilaksanakan. Program kerja yang dibuat oleh Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA meliputi kegiatan yang akan dilakukan oleh pengurus dan orang-orang yang diberi tanggung jawab untuk melaksanakan tugas tersebut. Dalam merencanakan program kerja untuk mengelola wakaf produktif nazhir terlebih dahulu melihat potensi usaha apa yang dapat dikembangkan dan bagaimana usaha tersebut dapat terwujud. Setelah unit usaha tersebut berdiri perencanaan selanjutnya adalah akan seperti apa usaha tersebut dikelola sehingga terus berkembang.

Program kerja yang dibuat adalah pembangunan unit usaha berupa ruang rawat inap VIP RSI UNISMA dan usaha minimarket. Nazhir Yayasan UNISMA memilih kedua unit usaha tersebut saat itu adalah dengan mempertimbangkan sumber daya yang dimiliki dan besarnya potensi pasar yang dimiliki oleh unit usaha tersebut. Selain itu ada beberapa faktor pendukung yang dapat menunjang



berdirinya unit-unit usaha tersebut. Seperti pengembangan ruang rawat inap VIP didukung dengan manajemen RSI yang sudah ada, termasuk sarana-prasana seperti tenaga medis dan alat kesehatan yang telah tersedia. Faktor pendukung lainnya adalah kemudahan dalam pengembangan unit-unit usaha tersebut.

Nilai humanisasi yang terkandung dalam fungsi perencanaan manajemen wakaf produktif ini adalah adanya tujuan nazhir untuk mengembangkan nilai aset wakaf. Ini adalah bagian dari nilai humanisasi dalam perspektif kuntowijoyo yang berakar pada pandangan humanisme-teosentris yang berarti bahwa manusia harus memusatkan diri kepada Tuhan tetapi tujuannya adalah kepentingan manusia sendiri. Tujuan pengelolaan wakaf produktif oleh nazhir wakaf Yayasan UNISMA adalah untuk memaksimalkan aset wakaf dapat berfungsi sebagai sumber dana pemberdayaan masyarakat tanpa harus mengurangi nilai barang wakaf yang sebenarnya. Dengan demikian potensi wakaf yang Allah telah syariatkan sebagai salah satu filantropi Islam dapat menjadi solusi untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. hal ini juga sesuai dengan apa yang disampaikan oleh Ridwan bahwa diantara tugas yang harus dilakukan oleh nazhir adalah membebrdayakan harta wakaf agar terus dapat memberikan manfaat secara terus menerus dan menjaganya dari kerusakan.<sup>168</sup>

Nilai liberasi dalam fungsi perencanaan ini produktif adalah upaya nazhir untuk menghindarkan diri dari pengelolaan yang dibuat secara sembarangan melainkan melalui pertimbangan yang matang. Pertimbangan tersebut berupa peluang-peluang usaha, potensi dan faktor pendukung terealisasi perencanaan.

---

<sup>168</sup>Ridwan, "Nazhir Profesional Kunci Kesuksesan Wakaf Produktif," 106.

Nazhir tidak membuat perencanaan dengan keputusan menurut keinginan pribadi tapi berasal dari hasil musyawarah bersama untuk menetapkan perencanaan terbaik.

Nilai transendensi bisa diartikan sebagai *hablun minallah* yaitu ikatan spiritual hamba dengan Tuhannya atau disebut dimensi keimanan manusia. Transendensi dalam teologi Islam berarti mempercayai Allah SWT., kitab-kitabNya dan segala sesuatu yang ghaib. Bila diperhatikan maka nilai transendensi dalam fungsi perencanaan yang dilakukan oleh nazhir wakaf Yayasan UNISMA ini adalah bentuk ketaatan terhadap perintah Allah SWT., yang memerintahkan manusia untuk melakukan perencanaan. Dalam surat al-Hasyr (59) ayat 18 Allah SWT berfirman:

Artinya: “Wahai orang-orang yang beriman. Bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat), dan bertakwalah kepada Allah. Sungguh Allah Mahateliti terhadap apa yang kamu kerjakan”.<sup>169</sup>

Konsep ini menjelaskan bahwa perencanaan yang dilakukan harus disesuaikan dengan keadaan situasi dan kondisi yang sudah, sedang dan akan terjadi. Dalam menentukan dan merencanakan setiap kegiatan, nazhir wakaf Yayasan UNISMA menyesuaikan program kerja yang dibuat dengan peluang, potensi, sumber daya yang dimiliki lembaga dan faktor-faktor pendukung lainnya. Hal ini penting dilakukan agar program kerja yang dirancang nantinya bermanfaat bagi masyarakat dan dapat dilaksanakan secara optimal dan tidak menjadi sia-sia.

---

<sup>169</sup>Tim Syaamil Al-Qur'an, *Al-Quran Al-Karim & Tarjamah Tazkia IIBS*, 548.

## **2. Fungsi Pengorganisasian**

Fungsi pengorganisasian di Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA telah berjalan dengan baik. Hal ini dapat dilihat dari struktur pengrus, pendelegasian tanggung jawab dan wewenang serta penempatan staf yang sesuai dengan bidang keahlian dan pengalamannya. Penempatan sumber daya manusia yang sesuai dengan bidang dan keahlian masing-masing merupakan syarat tercapainya efisiensi kerja yang baik. Lembaga wakaf Yayasan UNISMA melakukan pengorganisasian melalui penentuan dan pengelompokan berbagai kegiatan dan memberikan kekuasaan untuk melaksanakan kegiatan tersebut.

Para nazhir lembaga wakaf adalah orang-orang yang ditunjuk langsung oleh Yayasan UNISMA dan diajukan kepada Badan Wakaf Indonesia Jawa Timur untuk disahkan sebagai pengelola wakaf di Yayasan UNISMA. Para nazhir di Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA ditunjuk karena memiliki keahlian baik di bidang manajemen, memiliki pengalaman yang panjang dalam dunia usaha ataupun memiliki pemahaman yang mumpuni dalam bidang wakaf. Begitupun para staf yang bekerja di unit-unit usaha dipilih berdasarkan kriteria tertentu (muslim, berpendidikan, memiliki pengalaman kerja).

Pembagian tugas kerja di Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA dibagi menjadi dua yaitu tugas pengelolaan wakaf produktif dan tugas pengelolaan unit usaha. Tugas pengelolaan wakaf produktif dilakukan oleh nazhir sedangkan tugas pengelolaan unit usaha dilakukan oleh manajer dan stafnya. Tugas pengelolaan wakaf produktif ini terkait pembuatan program-program kerja dan rencana-rencana

yang akan dilakukan dalam mengembangkan dana wakaf produktif. Sedangkan tugas pengelolaan unit usaha adalah pengelolaan operasional sehari-hari usaha.

Nilai humanisasi yang terkandung dalam fungsi pengorganisasian manajemen wakaf produktif ini adalah terdapat pula nilai keadilan dalam proses pengorganisasian. Keadilan adalah salah satu nilai profetik yang diwariskan kepada umat Islam. Adil berarti menempatkan sesuatu pada tempatnya. Dalam pengorganisasian yang dilakukan oleh Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA, para pengelola yang bertugas mengelola wakaf ditempatkan sesuai kemampuan dan keahliannya. Pendelegasian tanggung jawab yang diberikan menyesuaikan dengan jabatan dan wewenang yang dimilikinya. Termasuk dalam hal pemberian kompensasi juga disesuaikan dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing.

Selain nilai keadilan terdapat nilai amanah yang diemban oleh masing-masing pihak untuk dipertanggungjawabkan. Pendelegasian ini mengajarkan nilai-nilai amanah yang harus dimiliki oleh masing-masing pengurus. Ketika nazhir telah membuat program kerja dan telah mendelegasikan tugas dan wewenang, maka masing-masing pihak memiliki tanggung jawab untuk melaksanakan tugas yang diberikan. Amanah ini menyangkut aspek spiritualitas aspek profesionalitas yang didasarkan pada komitmen dan *skill* yang mumpuni.

Pengembangan wakaf produktif yang dilakukan oleh Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA merupakan tanggung jawab besar yang harus diurus dan menjadi kewajiban lembaga untuk melestarikan harta wakaf. Adanya tanggung jawab dan amanah ini akan mendorong para nazhir dan pengurus untuk

meningkatkan profesionalisme pengelolaan wakaf dengan menggali seluruh potensi yang mungkin untuk dikembangkan. nazhir dituntun untuk kreatif dalam melihat peluang-peluang yang ada sehingga dapat mengembangkan wakaf produktif menjadi usaha-usaha yang menguntungkan. Selain itu dibutuhkan kecakapan dalam mengatasi kenadal dan tantangan yang terjadi dalam pengelolaan wakaf.

Nilai liberasi yang terkandung dalam fungsi pengorganisasian adalah terhindarnya wakaf produktif dari pengelolaan yang dilakukan secara sembarangan oleh orang-orang yang tidak memiliki kredibilitas. Pendelegasian tugas di Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA dilakukan dengan menempatkan seseorang sesuai dengan bidang dan keahliannya. Nazhir wakaf Yayasan UNISMA dipilih karena kemampuan yang mereka miliki berupa keahlian di bidang manajemen, pengalaman yang panjang dan keilmuan yang mumpuni. Begitupun para staf dan karyawan dipilih sesuai dengan kriteria yang ditentukan.

Nilai transendensi yang terkandung dalam fungsi pengorganisasian adalah karena sesuai dengan perintah Allah yang ada dalam al-Qur'an. Dalam surat al-Qashash (28) ayat 26<sup>170</sup> terdapat kaidah untuk memilih orang yang tepat untuk menduduki suatu jabatan. Ada dua kriteria yang menjadi standar penilaian yaitu yang memiliki sifat kuat (*quwwah*) dan amanah (*amaanah*). Kekuatan di sini meliputi kemampuan intelektual dan ketrampilan tertentu yang dibutuhkan untuk menjalankan sebuah tugas atau pekerjaan tertentu. Sedangkan amanah berarti

---

<sup>170</sup>Tim Syaamil Al-Qur'an, 388.

menjaga dengan baik segala sesuatu yang dipercayakan kepadanya dan bertanggung jawab atas konsekuensinya.

Penerapan nilai keadilan dalam fungsi pengorganisasian di Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA sesuai dengan misi kenabian. Keadilan menurut para ulama adalah salah satu misi yang di bawa oleh para nabi selain misi ketauhidan. Misi ketauhidan dengan menyeru dan manusia untuk mengenal Allah adalah pengajaran dalam bentuk teoritis dan individualis tauhid praktis, sedangkan menegakkan keadilan dalam masyarakat adalah penegakan tauhid praktis dalam tataran masyarakat. terkait dengan Dalam al-Qur'an surat al-Hadid (57) ayat 25, Allah SWT berfirman:

Artinya: “Sesungguhnya kami telah megutus Rasul-rasul kami dengan membawa bukti yang nyata dan telah kami turunkan bersama mereka al-Kitab dan neraca (keadilan) supaya manusia dapat melaksanakan keadilan. Dan kami ciptakan besi yan padanya terdapat kekuaran yang hebat dan berbagai manfaat bagi manusia, (supaya mereka mempergunakan besi itu) dan supaya Allah mengetahui siapa yang menolong (agama)Nya dan Rasul-rasul-Nya padahal Allah tidak dilihatnya. Sesungguhnya Allah Maha Kuat lagi Mah Perkasa (QS. Al-Hadid (57): 25).”<sup>171</sup>

### **3. Fungsi Pengarahan**

Fungsi pengarahan di Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA dilakukan oleh nazhir dengan memberikan bimbingan dalam menjalankan rencana kegiatan pengelolaan wakaf produktif. Pengarahan dalam hal ini bertujuan agar program

---

<sup>171</sup> Tim Syaamil Al-Qur'an, 541.

dapat berjalan sesuai dengan perencanaan. Program-program yang telah direncanakan diberikan kepada masing-masing bagian untuk dijalankan dengan mendapat pengarahan dari nazhir.

Bentuk-bentuk pengarahan yang dilakukan oleh nazhir wakaf Yayasan UNISMA adalah melalui pemberian motivasi. Pemberian motivasi baik secara langsung ataupun tidak dilakukan oleh nazhir di Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA agar para pengelola memiliki etos kerja, pengetahuan, dan pengembangan keterampilan. Aspek ibadah juga menjadi perhatian utama bagi seluruh pengelola agar dijalankan dengan sebaik-baiknya. Selain itu fungsi kepemimpinan yang ditunjukkan oleh nazhir serta pola komunikasi yang dibangun antar nazhir dan seluruh staf juga merupakan bentuk pengarahan yang dilakukan di Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA.

Nilai humanisasi dalam fungsi pengarahan manajemen wakaf produktif ini adalah adanya peningkatan etos kerja, pengembangan pengetahuan dan keterampilan, dan peningkatan spiritualitas. Hal ini sesuai dengan konsep humanisasi-teosentris Kuntowijoyo yang berarti memanusiakan manusia melalui pengembangan kualitas diri dan menjadikannya sebagai bagian dari penghambaan kepada Allah SWT. Pengarahan yang dilakukan oleh nazhir wakaf Yayasan UNISMA berupa motivasi, pembinaan, pelatihan skill pengarahan akan pentingnya aspek ibadah telah sejalan dengan konsep tersebut.

Nilai liberasi dalam fungsi pengarahan adalah adanya upaya untuk menghilangkan sifat sombong dalam diri para pengelola. Sombong ini adalah salah

satu penyakit hati yang kerap menghampiri seseorang yang merasa telah memiliki pengetahuan dan kemampuan yang lebih banyak daripada orang lain. Pembinaan, motivasi, pelatihan yang dilaksanakan oleh Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA dilakukan untuk mengingatkan pengelola untuk tidak sombong dan tetap *tawadhu*'. Tawadhu' ini menurut Ahimsa dan putra<sup>172</sup> adalah salah satu etos kerja profetik. Dengan sikap tawadhu' pengelola akan selalu siap menerima pengetahuan darimanapun dan siapapun. Dengan sikap *tawadhu*' seseorang akan selalu terbuka terhadap kritik karena dia tidak merasa selalu benar atau orang yang paling benar.

Nilai transendensi yang terkandung dalam fungsi pengarahan adalah karena sesuai dengan perintah Allah SWT dalam al-Qur'an surat Ali-Imron (3) ayat 110 terkait *amar ma'ruf nahi munkar*.

Artinya: "Kamu adalah umat terbaik yang dilahirkan untuk manusia, menyuruh kepada yang ma'ruf dan mencegah dari yang mungkar dan beriman kepada Allah. Sekiranya ahli kitab beriman tentu itu lebih baik bagi mereka. Di antara mereka ada yang beriman, dan kebanyakan mereka adalah orang-orang yang fasik (QS Ali Imron (3): 110)."<sup>173</sup>

Konsep *amar ma'ruf nahi munkar* ditekankan untuk menciptakan hal yang baik dan mengantisipasi maupun menghilangkan semua hal negatif yang mungkin terjadi. Dalam fungsi pengarahan terdapat upaya yang sama dengan konsep *amar ma'ruf nahi munkar* ini. Pengarahan yang dilakukan oleh lembaga Yayasan

---

<sup>172</sup>Heddy Shri Ahimsa and Putra, *Paradigma Profetik Islam: Epitemologi, Etos Dan Model* (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2018), 143.

<sup>173</sup> Tim Syaamil Al-Qur'an, *Al-Quran Al-Karim & Tarjamah Tazkia IIBS*, 64.



UNISMA adalah untuk menciptakan hal baik berupa pengembangan kemampuan, kecakapan dalam melihat peluang dan semangat kerja sebagai bentuk ibadah kepada Allah SWT.

#### **4. Fungsi Pengendalian**

Fungsi pengendalian di Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA dilakukan dengan memastikan seluruh rangkaian kegiatan yang telah direncanakan, diorganisasikan dan diimplementasikan bisa berjalan sesuai dengan target yang diharapkan. Nazhir wakaf melakukan evaluasi keberhasilan dalam pencapaian tujuan sesuai dengan indikator yang telah ditetapkan. Setelah itu nazhir melakukan koreksi atas penyimpangan yang ditemukan.

Pengendalian yang dijalankan oleh nazhir Wakaf Yayasan UNISMA adalah pengendalian yang bersifat langsung dan yang tidak langsung. Pengendalian langsung dilakukan oleh Nazhir dengan terjun langsung ke dalam kegiatan yang dilakukan. Sedangkan pengendalian tidak langsung dilakukan melalui laporan yang diterima dari masing-masing unit usaha baik berupa laporan lisan atau tulisan. Selain diawasi oleh nazhir sebagai pihak internal, pengelolaan wakaf di Yayasan UNISMA juga diawasi oleh pihak eksternal yaitu Kementerian Agama dan Badan Wakaf Indonesia.

Nilai humanisasi dalam fungsi pengendalian manajemen wakaf produktif ini adalah sifat jujur dan ketelitian (kritis) yang harus dimiliki oleh para pengelola. Pengawasan yang dilakukan oleh nazhir wakaf Yayasan UNISMA untuk memastikan kegiatan dilaksanakan sesuai dengan target yang diinginkan

mengajarkan sikap jujur dan ketelitian yang harus diterapkan oleh para pengelola. Sifat jujur berarti upaya pengelola untuk dapat dipercaya dalam perkataan, tindakan dan pekerjaan baik terhadap dirinya ataupun orang lain. Ketelitian berarti pengelola dalam melaksanakan tugas yang dimiliki harus bersikap cermat dan hati-hati.

Nilai liberasi yang terkandung dalam fungsi pengendalian adalah menghindarkan pengelolaan wakaf produktif dari penyimpangan yang mungkin dilakukan oleh para pengelola. Pengawasan yang dilakukan dalam pengelolaan wakaf produktif baik oleh nazir wakaf Yayasan UNISMA ataupun oleh pihak eksternal yaitu Kementerian Agama dan Badan Wakaf Indonesia secara langsung ataupun tidak adalah untuk memastikan tujuan wakaf tercapai. Hal ini akan tercapai bila pengelolaan ini terbebas dari praktik korupsi, ketidakamanan nazir dan bentuk penyelewengan lainnya.

Fungsi pengendalian mengandung nilai transendensi karena sesuai dengan perintah Allah dalam al-Qur'an surat al-Mujadalah (58) ayat 7 dan hadis yang diriwayatkan oleh Imam Tirmizi:

Artinya: “Tidakkah kamu perhatikan, bahwa sesungguhnya Allah mengetahui apa yang ada di langit dan apa yang ada di bumi? Tiada pembicaraan rahasia antara tiga orang, melainkan Dialah yang keempatnya. Dan tiada (pembicaraan antara) lima orang melainkan Dialah yang keenamnya. Dan tiada pembicaraan antara jumlah yang kurang dari itu atau lebih banyak, melainkan Dia ada bersama mereka di mana pun mereka berada. Kemudian Dia akan

memberitakan kepada mereka pada hari kiamat apa yang telah mereka kerjakan. Sesungguhnya Allah Maha Mengetahui segala sesuatu”.

Artinya: “Periksalah dirimu sebelum kamu diperiksa. Lihatlah dulu atas kerjamu sebelum melihat kerja orang lain (HR. Imam Tirmidzi: 2383)

## **B. Analisis Hambatan dan Kendala Pengelolaan Wakaf Produktif di Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA**

Pelaksanaan pengelolaan wakaf produktif di Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA tidak terlepas dari hambatan dan kendala yang di hadapi. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan melalui observasi dan wawancara dengan para pengelola wakaf produktif di Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA dapat dinyatakan bahwa hambatan-hambatan yang dihadapi dalam pengelolaan wakaf produktif di Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA dapat dikategorikan ke dalam dua bagian, yaitu kendala internal dan kendala eksternal. Kendala-kendala tersebut akan dijelaskan sebagai berikut:

### **1. Kendala berupa keterbatasan dana (modal) pengembangan usaha**

Pengembangan unit usaha yang dilakukan hanya berasal dari modal yang diberikan oleh Kementrian Agama. Dalam pengamatan yang peneliti lakukan Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA tidak melakukan kegiatan fundraising atau menerima wakaf dari pihak lain padahal potensi wakaf yang bisa diterima besar. Hal ini berpengaruh terhadap proses pengembangan usaha yang dikelola lembaga di mana untuk

mengembangkan usaha baru, lembaga harus menunggu kembalinya modal usaha atau mencapai *break event point*. Seandainya lembaga menerima wakaf dari pihak lain tentu modal usaha yang dimiliki akan terus bertambah.

2. Kendala dalam pengembangan unit usaha wakaf produktif.

Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA adalah satu-satunya lembaga wakaf yang ditunjuk Kementerian Agama untuk menerima wakaf produktif di Malang. Umumnya wakaf yang ada di Malang adalah wakaf nonproduktif seperti tanah, masjid, bangunan dan sebagainya. Tidak banyak lembaga yang mengembangkan wakaf produktif. Karena itu untuk mengembangkan wakaf produktif, Yayasan UNISMA harus merintis dari awal dan mencoba mengembangkan sistem pengelolaan yang sesuai.

Sebagaimana dijelaskan oleh Madyan:

“Tantangan yang dihadapi oleh nazhir adalah bagaimana nazhir memunculkan kreativitas untuk mengembangkan usaha wakaf produktif yang dapat menguntungkan. Karena nazhir dituntut untuk menjadikan aset wakaf itu terus berkembang”.

Untuk dapat memproduktifkan harta wakaf bukan hal yang mudah. Diperlukan keahlian atau kemampuan tertentu diantaranya kemampuan manajemen, *sense of entrepreneurship*, informasi tentang kemungkinan pengembangan harta benda wakaf sesuai dengan lingkungan masyarakat setempat, komunikasi dengan pemerintah dan BWI serta pendekatan dengan masyarakat dan tokoh setempat.

Hal ini dapat dibantu misalnya dengan mengenalkan kepada mahasiswa sejak dini tentang sepak terjang penazhiran atau dengan menyedaiakan

buku panduan praktis yang menggambarkan sejak awal bagaimana terjun di dunia bisnis khusus untuk pengembangan harta benda wakaf di Indonesia, mengingat tidak semua bisnis boleh dikembangkan bagi harta benda wakaf.

### 3. Kendala dalam membangun kerjasama usaha

Pemahaman masyarakat terhadap wakaf produktif tidak seluruhnya sama. Sebagian masyarakat bersikap hati-hati terhadap wakaf produktif. Karena itu ketika ingin untuk mengembangkan usaha dengan menjalin hubungan kerja dengan pihak lain terkadang Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA mengalami kendala karena tidak semua pihak yang diajak untuk bekerjasama mau untuk melakukannya. Sebagaimana dijelaskan oleh Achsan:

“Kami pernah mau bangun kerjasama di suatu tempat yang strategis dan potensial. Tapi karena pemahaman yang berbeda masalah wakaf akhirnya nggak jadi kerjasama”.

Sebagian besar masyarakat Indonesia melaksanakan wakaf berdasarkan faham keagamaan yang dianut. Seperti kebiasaan melakukan perwakafan tanah secara lisan atas dasar saling percaya kepada seseorang atau lembaga tertentu. Umat islam Indonesia lebih banyak mengambil pendapat dari golongan Syafi’iyyah, seperti tentang:

- a. Ikrar wakaf. Menurut pandangan Imam Syafi’i bahwa pernyataan wakaf cukup dengan lisan saja. Sehingga dengan tanpa bukti tertulis, maka banyak benda wakaf yang hilang (diselewengkan) atau dengan sengaja diambil oleh pihak ketiga.

- b. Banyaknya praktik wakaf yang diperuntukkan untuk kalangan keluarga (wakf ahli), selain yang diperuntukkan untuk kebijakan umum
- c. Boleh tidaknya tukar menukar wakaf. Dalam masalah ini mayoritas wakif dari umat Islam Indonesia berpegang pada pandangan imam Syafii yang menyatakan bahwa harta benda wakaf tidak boleh ditukar dengan alasan apapun. Karena adanya pemahaman bahwa wakaf merupakan harta yang bersifat abadi, sehingga kondisi harta wakaf tersebut harus dibiarkan dan tidak boleh dirubah dengan alasan apapun.
- d. Kuatnya paham mayoritas umat Islam yang masih stagnan terhadap pengelolaan wakaf. Apalagi arus utama mayoritas umat Islam yang masih stagnan terhadap pengelolaan wakaf. Apalagi arus utama mayoritas ulama Indonesia lebih mementingkan aspek keabadian benda wakaf daripada aspek kemanfaatannya.

Adanya pemahaman yang statis terhadap persoalan wakaf maka reinterpretasi dan pemahaman baru mengenai wakaf menjadi penting. Hal ini perlu dilakukan agar konsep dan praktik wakaf bisa mengiringi perkembangan persoalan yang semakin kompleks.

#### 4. Kendala berupa persaingan usaha

Wakaf produktif yang dikelola oleh Yayasan UNISMA salah satunya adalah berbentuk minimarket al-Khaibar. Minimarket yang dikelola tidak jauh berbeda dengan minimarket-minimarket lain yang sudah ada. Sebagai minimarket baru tentu persaingan usaha terjadi dengan minimarket-

minimarket lama yang sudah tersebar di berbagai tempat. Belum adanya signifikansi yang dimiliki menjadikan minimarket al-Khaibar kalah bersaing dengan minimarket-minimarket lain yang sudah lama dan memiliki pelayanan yang baik.

5. Kendala dukungan masyarakat terhadap wakaf produktif.

Unit-unit usaha yang dikembangkan oleh Yayasan UNISMA adalah usaha-usaha yang tidak terlepas hubungannya dengan masyarakat. Seperti unit usaha minimarket tentu membutuhkan banyak pembeli dan pelanggan yang berasal dari masyarakat. Bila masyarakat memahami dengan baik tentang wakaf produktif tentu mereka akan memberikan dukungan penuh terhadap pengelolaan wakaf.

Dalam hal ini dukungan ini berupa tingginya minat masyarakat untuk berbelanja di minimarket wakaf produktif. Namun karena kurangnya pemahaman masyarakat terhadap wakaf produktif maka tidak ada dukungan khusus yang diberikan oleh masyarakat. Masyarakat menganggap bahwa unit usaha yang dijalankan sama seperti bisnis-bisnis lainnya. Yang menjadi pertimbangan mereka berbelanja di minimarket mana adalah kepentingan pribadi semata.

**C. Analisis Implikasi Positif Wakaf Produktif Yayasan UNISMA dalam Perspektif Teori Sosial Profetik Kuntowijoyo**

Wakaf produktif tidak hanya berbicara mengenai bagaimana harta wakaf itu terus berkembang dan terus bertambah tapi yang lebih penting dari itu adalah bagaimana harta wakaf itu manfaatnya dapat dirasakan oleh *mauquf alaih* atau

penerima manfaat wakaf. asas kemanfaatan wakaf adalah landaasn utama dalam pengelolaan wakaf produktif. Sebagai amal ibadah yang memiliki nilai pahala yang terus mengalir (*sadaqah jariyah*) maka aspek kemanfaatan wakaf harus terus dijaga untuk kemaslahatan masyarakat.

Penyaluran hasil wakaf yang ditujukan kepada *mauquf alaih* bisa bersifat umum dan bersifat khusus. Penyaluran yang bersifat khusus adalah ketika orang yang telah berwakaf (wakif) menentukan orang yang berhak menerima manfaat wakaf baik itu keluarga wakif atau orang lain yang telah dipilih oleh wakif untuk menerima wakaf. apabila wakif tidak menentukan orang yang boleh menerima manfaat dari wakaf maka itu itu adalah wakaf yang bersifat umum. Sehingga penyaluran dari manfaat wakaf tersebut diserahkan kepada nazhir atau pengelola wakaf untuk menyalurkannya kepada pihak yang paling sesuai dan membutuhkan manfaat wakaf.

Pengelolaan wakaf produktif di Yayasan UNISMA kepada beberapa *stakeholder* berikutnya yaitu wakif, nazhir, karyawan dan masyarakat. Implikasi-implikasi tersebut berupa:

- a. Implikasi terhadap wakif adalah bahwa pengelolaan wakaf produktif di Yayasan UNISMA bisa dijadikan sebagai lembaga wakaf produktif percontohan. Sebagai lembaga yang ditunjuk menjadi lembaga percontohan wakaf produktif maka Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA telah berhasil mengelola dana wakaf yang diberikan berkembang menjadi aset yang besar dan memberikan manfaat yang besar pula. Kementerian agama selaku wakif dapat mencontoh model pengembangan wakaf



produktif di Yayasan UNISMA untuk dikembangkan pada lembaga-lembaga wakaf yang lain.

- b. Impikasi terhadap nazhir dengan pengelolaan wakaf produktif di Yayasan UNISMA ini adalah bertambahnya *trust* atau kepercayaan kepada nazhir karena telah mampu mengembangkan dana wakaf produktif yang diterima dari Kementerian Agama sehingga memberikan manfaat ke berbagai pihak. Ini merupakan tanggungjawab yang harus terus dijaga oleh Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA.

Adanya tanggung jawab dan amanah ini akan mendorong para nazhir dan pengurus untuk meningkatkan profesionalisme pengelolaan wakaf dengan menggali seluruh potensi yang mungkin untuk dikembangkan. nazhir dituntun untuk kreatif dalam melihat peluang-peluang yang ada sehingga dapat mengembangkan wakaf produktif menjadi usaha-usaha yang menguntungkan. Selain itu dibutuhkan kecakapan dalam mengatasi kenadal dan tantangan yang terjadi dalam pengellaan wakaf.

- c. Implikasi terhadap karyawan adalah pengelolaan wakaf produktif ini menjadikan para karyawan lebih berhati-hati dalam mengelola unit usaha wakaf produktif karena merupakan milik umat atau milik bersama. Implikasi lain adalah para karyawan berkesempatan ikut andil dalam pengembangan wakaf produktif. Untuk itu para karyawan harus memenuhi syarat yang memungkinkan agar wakaf bisa diberdayakan sebagaimana mestinya. Para karyawan harus terus berupaya untuk mengembangkan

kemampuan, pengetahuan dan keterampilan untuk menunjang pengelolaan wakaf produktif.

- d. Implikasi kepada masyarakat dari adalah mereka bisa menikmati manfaat dari pengelolaan wakaf produktif yang diberikan. Tidak hanya manfaat secara ekonomi berupa pendistribusian biyaroh atau hasil keuntungan kepada *mauquf alaih* namun juga manfaat lain seperti peningkatan pelayanan kesehatan dan fasilitas ibadah. Implikasi terhadap masyarakat ini diharapkan merupakan salah satu implikasi penting wakaf produktif karena merupakan tujuan utama pengelolaan wakaf produktif yaitu untuk memberdayakan masyarakat.

Pendistribusian hasil keuntungan wakaf di nazhir wakaf Yayasan UNISMA disalurkan kepada masyarakat/*mauquf alaih* sesuai dengan ketentuan yang ada di UU Wakaf. Presentasi pembangiannya adalah 10% untuk nazhir, 20-30% untuk *mauquf alaih* dan 60-70% untuk dikelola kembali. Pemilihan para *mauquf alaih* ini adalah berdasarkan kepada jumlah keuntungan wakaf produktif yang diperoleh dan skala prioritas masyarakat yang membutuhkan. Berikut adalah para *mauquf alaih* yang menerima manfaat wakaf dari pengelolaan wakaf produktif Yayasan UNISMA:<sup>174</sup>

- a. Guru-guru madrasah diniyah Nurul Hidayah dan
- b. Guru-guru madrasah diniyah Rois Dahlan
- c. Imam masjid Ainul Yaqin UNISMA

---

<sup>174</sup>Mochtar, "Satu Dasawarsa Wakaf Produktif Yayasan UNISMA," 24.

- d. Imam masjid Rois Dahlan
- e. Petugas kebersihan masjid Rois Dahlan

Manfaat pengelolaan wakaf produktif yang diberikan kepada berbagai kalangan di atas telah memberikan dampak peningkatan kesejahteraan masyarakat. Berdasarkan uraian di atas maka beberapa impikasi dari pemberiaaan manfaat kepada *mauquf alaih*/masyarakat dapat dilihat dalam beberapa aspek berikut:

- a. Peningkatan ekonomi

Adanya pemberian bisyaroh oleh Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA kepada para *mauquf alaih* telah membantu para penerima manfaat dalam memenuhi kebutuhan hidup mereka. Pemberian baru diberikan kepada tenaga pengajar di madrasah diniyah Rois Dahlan dan Nurul Hidayah serta para pngurus masjid Ainul Yaqin dan masjid Rois Dahlan. Hal tersebut disesuaikan dengan dana manfaat wakaf produktif yang ada.

- b. Peningkatan kualitas kesehatan

Peningkatan kualitas kesehatan masyarakat dilakukan oleh Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA melalui pemberian layanan kesehatan masyarakat berupa penyediaan ruang rawat inap VIP RSI UNISMA. Adanya ruang rawat inap VIP menjadi pilihan bagi masyarakat untuk memperoleh pelayanan yang lebih khususnya bagi kalangan menengah ke atas. Selain itu adanya ruang rawat inap VIP juga meningkatkan nama baik RSI secara umum.

c. Peningkatan Kualitas sarana prasarana ibadah

Manfaat pengelolaan wakaf produktif juga difokuskan untuk meningkatkan kualitas sarana-prasarana ibadah seperti masjid dan musholla. Hal tersebut dapat dilihat dari pemberian bantuan kepada masjid Raden Rahmat RSI UNISMA dan musholla adz-Zikri serta pemberian bisyaroh kepada para pengurus masjid Ainul Yaqin dan Rois Dahlan. Pemberian kepada para pengurus masjid adalah karena mempertimbangkan tugas-tugas *mauquf alaih*. Seperti yang diketahui bahwa masjid merupakan wakaf non produktif, sehingga diperlukan dana untuk mengelolanya.

Nilai profetik berupa humanisasi, liberasi dan transendensi dalam pengelolaan wakaf memiliki dua kedudukan, yaitu sebagai dasar dan tujuan dalam pengelolaan wakaf. Nilai profetik sebagai dasar berarti bahwa pengelolaan wakaf produktif yang dilakukan harus berdasarkan pada nilai-nilai humanisasi, liberasi dan transendensi. Nilai profetik sebagai tujuan berarti pengelolaan wakaf yang dilakukan harus berdampak pada terciptanya nilai humanisasi, liberasi dan transendensi baik bagi para pengelola ataupun penerima manfaat wakaf produktif. Dalam penelitian ini ketiga nilai tersebut akan dijadikan landasan atau sudut pandang untuk menganalisa implikasi wakaf produktif di Yayasan UNISMA.

**a. Aspek Humanisasi**

Implikasi wakaf produktif yang memiliki nilai humanisasi adalah manfaat wakaf yang diberikan mendorong masyarakat untuk melakukan hal-hal yang baik,

kembali kepada kesucian serta perilaku mar’ruf dan sebagainya. Beberapa implikasi wakaf produktif ditinjau dari humanisasi yaitu:

1. Membantu perekonomian masyarakat

Manfaat wakaf produktif yang diberikan ditujukan kepada masyarakat yang membutuhkan. Hal ini sejalan dengan nilai humanisasi dalam pandangan Kuntowijoyo yaitu memanusiakan manusia. Adanya manfaat wakaf yang diberikan akan berdampak pada meningkatnya pendapatan masyarakat. Hal ini akan berdampak pada daya beli dan pemenuhan kebutuhan pokok sehari-hari. Menurut Roqib salah satu indikator humanisasi adalah upaya menjaga persaudaraan antara sesama.<sup>175</sup> Dengan wakaf produktif ini maka akan terjalin hubungan baik di antara para penerima dan pengelola wakaf. manfaat wakaf yang diberikan sebagai wujud persaudaraan dan kepedulian kepada sesama.

2. Meningkatkan kesadaran masyarakat

Keberhasilan pengelolaan wakaf produktif akan berdampak pada kepercayaan masyarakat terhadap wakaf produktif. Kesadaran untuk berwakaf juga akan semakin tinggi dengan melihat hasil atau manfaat yang dihasilkan melalui wakaf produktif. Selain itu pola pikir sebagian masyarakat yang selama ini masih menganggap wakaf hanya terbatas pada tempat ibadah dapat berubah.

3. Menunjang wakaf non produktif

Di antara *mauquf alaih* yang dituju oleh Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA adalah masjid, musholla dan madrasah. Umumnya tempat-tempat

---

<sup>175</sup>Roqib, *Prophetic Education: Kontekstualisasi Filsafat Dan Budaya Profetik Dalam Pendidikan*, 84.

tersebut adalah tempat yang didirikan di atas tanah wakaf namun pengelolaannya masih terbatas sehingga tidak mampu memberikan manfaat lain selain tempat ibadah dan belajar. Tempat-tempat tersebut membutuhkan biaya untuk operasional sehari-hari. Adanya distribusi wakaf ke lembaga-lembaga tersebut sangat membantu menangani masalah biaya operasional yang dibutuhkan.

#### 4. Menciptakan lapangan kerja

Pengelolaan wakaf secara produktif yang dilakukan oleh nazhir wakaf Yayasan UNISMA dikembangkan melalui pembangunan ruang rawat inap VIP RSI UNISMA dan minimarket al-Khaibar. Untuk menjalankan unit-unit usaha dibutuhkan tenaga kerja untuk mengelola usaha. Maka pengelolaan wakaf produktif ini manfaatnya tidak hanya hasil keuntungan yang didistribusikan kepada *mauquf alaih* tetapi juga memberikan peluang kerja bagi masyarakat.

#### **b. Aspek Liberasi**

Implikasi wakaf produktif yang memiliki nilai liberasi adalah manfaat wakaf yang diberikan membebaskan masyarakat dari kemungkaran dan ketidakadilan berupa praktik penyalahgunaan manfaat wakaf, pendistribusian yang mementingkan sebagian kelompok saja dan pendistribusian yang tidak tepat sasaran. Beberapa implikasi wakaf produktif ditinjau dari humanisasi yaitu:

##### 1. Mencegah ketimpangan sosial

Islam adalah agama pembebas yang membebaskan umatnya dari kemiskinan menuju kecukupan ekonomi dan dari kesenjangan sosial menuju pemerataan ekonomi. Untuk mencapai cita-cita ini maka salah

satunya melalui pengelolaan wakaf produktif yang manfaatnya ditujukan bagi masyarakat yang membutuhkan.

## 2. Mengurangi pengangguran

Adanya peluang usaha wakaf produktif ini akan menjangkit tenaga-tenaga kerja tambahan. Semakin besar dan banyak usaha yang didirikan maka ini akan membantu dalam mengatasi masalah pengangguran. Untuk saat ini wakaf produktif di Yayasan UNISMA belum memberikan lapangan yang usaha yang luas namun kedepan akan terus dilakukan pengembangan usaha agar bisa mempekerjakan lebih banyak lagi orang.

## 3. Mencegah harta wakaf menjadi terbengkalai

Tujuan pengelolaan wakaf produktif oleh nazhir wakaf Yayasan UNISMA adalah untuk memaksimalkan potensi wakaf sehingga wakaf dapat berfungsi sebagai sumber dana pemberdayaan masyarakat tanpa harus mengurangi nilai barang wakaf yang sebenarnya. Dana bantuan wakaf produktif yang dikelola menjadi usaha produktif berupa ruang rawat inap VIP dan minimarket adalah untuk mempertahankan dan memelihara harta tersebut agar manfaat ekonomisnya dapat terus diberikan secara terus-menerus kepada para *mauquf alaih*.

### c. Aspek Transendensi

Implikasi wakaf produktif yang memiliki nilai transendensi berarti implikasi tersebut dilandaskan pada keimanan kepada Allah SWT. Implikasi wakaf produktif ditujukan sebagai upaya mendekatkan diri dan beribadah secara ikhlas kepada Allah SWT. Wakaf sebagai filantopi dalam Islam memiliki dimensi ibadah

dan juga dimensi ekonomi. Wakaf memiliki dimensi ibadah karena wakaf ditujukan untuk mendekatkan diri kepada Allah SWT. Wakaf memiliki dimensi ekonomi karena wakaf merupakan bentuk perpindahan harta dari kepentingan konsumsi menjadi modal investasi untuk memperoleh manfaat yang bisa diberikan ke masyarakat.

Para ulama mengambil kesimpulan bahwa perintah berwakaf adalah dalam al-Qur'an namun tidak disebutkan secara eksplisit. Menurut mereka perintah berderma dalam al-Qur'an juga ditujukan sebagai perintah wakaf. Salah satu ayat yang berbicara tentang berderma dan dijadikan dasar wakaf oleh para Ulama adalah surat Ali Imron (3) ayat 92 berbunyi:

لَنْ تَنَالُوا الْبِرَّ حَتَّى تُنْفِقُوا مِمَّا تُحِبُّونَ وَ مَا تُنْفِقُوا مِنْ شَيْءٍ فَإِنَّ اللَّهَ بِهِ عَلِيمٌ

Artinya: “Kamu tidak akan memperoleh kebajikan, sebelum kamu menginfakkan sebagian harta yang kamu cintai. Dan apapun yang kamu infakkan, tentang hal itu sungguh, Allah Maha Mengetahui”.<sup>176</sup>

Wakaf produktif yang dikelola oleh Yayasan UNISMA ditujukan untuk memperoleh keuntungan yang ditujukan untuk para *mauquf alaih* yang ditentukan oleh Lembaga Wakaf. Implikasi wakaf produktif yang ditujukan kepada masyarakat adalah bentuk kepedulian sosial dan penerapan prinsip tolong menolong. Allah SWT memerintahkan para hambanya untuk saling tolong menolong dalam kebaikan. Dalam al-Qur'an surat al-Maidah (5) ayat 2 Allah SWT berfirman:

---

<sup>176</sup>Tim Syaamil Al-Qur'an, *Al-Quran Al-Karim & Tarjamah Tazkia IIBS*, 62.



Artinya: “... Dan tolong menolonglah kamu dalam mengerjakan kebajikan dan takwa, dan jangan tolong menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran. Dan bertakwalah kamu kepada Allah, sesungguhnya Allah amat berat siksa-Nya”.<sup>177</sup>

Diantara kandungan ayat al-Maidah (5) ayat 2 ini adalah perintah untuk melakukan tolong menolong dan membantu dalam kebaikan. Menyalurkan manfaat wakaf produktif adalah bagian dari prinsip tolong menolong dan membantu dalam kebaikan. Dengan demikian dapat ditegaskan bahwa implikasi dari wakaf produktif dari sudut pandang nilai humanisasi dan liberasi itu berasal dari nilai transendensi. Nilai transendensi memberikan arah ke mana dan untuk tujuan apa nilai humanisasi dan nilai liberasi itu dilakukan.

---

<sup>177</sup>Tim Syaamil Al-Qur'an, 106.

## **BAB VI**

### **PENUTUP**

#### **A. Simpulan**

Berdasarkan data dan hasil analisis, peneliti menarik kesimpulan bahwa manajemen wakaf produktif di Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA dalam perspektif teori sosial profetik Kuntowijoyo adalah sebagai berikut:

1. Manajemen pengelolaan wakaf produktif di Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA adalah terdiri dari beberapa fungsi perencanaan:
  - a. Fungsi perencanaan di Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA dilakukan dengan membuat program kerja yang meliputi kegiatan yang akan dilakukan dan orang-orang yang diberi tanggung jawab untuk melaksanakan tugas tersebut.
  - b. Fungsi pengorganisasian di Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA dilakukan dengan pendelegasian tanggung jawab dan wewenang serta penempatan sumber daya yang sesuai dengan keahliannya. Tugas kerja dibagi menjadi dua yaitu tugas pengelolaan wakaf produktif dilakukan oleh nazhir dan tugas pengelolaan unit usaha. dilakukan oleh manajer dan stafnya.
  - c. Fungsi pengarahan di Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA dilakukan oleh nazhir dengan memberikan bimbingan dalam menjalankan rencana kegiatan. Bentuk-bentuk pengarahan yang dilakukan motivasi, komunikasi dan fungsi kepemimpinan.

- d. Fungsi pengendalian di Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA dilakukan oleh Nazhir dengan terjun langsung ke dalam kegiatan yang dilakukan atau melalui laporan yang diterima dari masing-masing unit usaha baik berupa laporan lisan atau tulisan. Selain itu pengendalian juga dilakukan oleh Kementrian Agama dan Badan Wakaf Indonesia.
2. Ada beberapa kendala yang terjadi dalam pengelolaan wakaf produktif di Yayasan UNISMA yaitu: kendala berupa keterbatasan modal pengembangan usaha, kendala dalam pengembangan unit-unit usaha, kendala dalam membangun kerjasama usaha, kendala persaingan usaha dan kendala dukungan masyarakat terhadap wakaf produktif.
3. Pengelolaan wakaf produktif di Yayasan UNISMA Malang memiliki beberapa implikasi positif ke beberapa pihak yaitu:
  - a. Implikasi terhadap wakif adalah bahwa pengelolaan wakaf produktif di Yayasan UNISMA bisa dijadikan sebagai lembaga wakaf produktif percontohan. Kementrian agama selaku wakif dapat mencontoh model pengembangan wakaf produktif di Yayasan UNISMA untuk dikembangkan pada lembaga-lembaga wakaf yang lain.
  - b. Impikasi terhadap nazhir dengan pengelolaan wakaf produktif di Yayasan UNISMA ini adalah bertambahnya *trust* atau kepercayaan kepada nazhir karena telah mampu mengembangkan dana wakaf produktif yang diterima dari Kementrian Agama sehingga memberikan manfaat ke berbagai pihak.

- c. Implikasi terhadap karyawan adalah pengelolaan wakaf produktif ini menjadikan para karyawan lebih berhati-hati dalam mengelola unit usaha wakaf produktif karena merupakan milik umat atau milik bersama. Implikasi lain adalah para karyawan berkesempatan ikut andil dalam pengembangan wakaf produktif.
- d. Implikasi kepada masyarakat dari adalah masyarakat bisa merasakan manfaat dari pengelolaan wakaf produktif yang diberikan. Tidak hanya manfaat secara ekonomi namun juga manfaat lain seperti peningkatan pelayanan kesehatan dan fasilitas ibadah.

Analisis dengan pendekatan teori sosial profetik Kuntowijoyo menunjukkan wakaf produktif di Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA telah merealisasikan nilai-nilai sosial profetik yang terdiri dari humanisasi, liberasai dan transendensi baik dalam manajemen wakaf produktif yang terdiri dari fungsi perencanaan, pengorganisasi, pengarahan dan pengawasan ataupun dalam implikasi wakaf produktif.

## **B. Implikasi**

Implikasi teoritis berhubungan dengan temuan penelitian yaitu manajemen wakaf produktif yang ditinjau dari teori sosial profetik Kuntowijoyo. Sedangkan implikasi praktis berkaitan dengan kontribusi temuan penelitian terhadap pelaksanaan manajemen produktif di Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA diantaranya:

1. Bagi Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA untuk mempertimbangkan konsep sosial profetik Kuntowijoyo dalam merumuskan manajemen wakaf prouktif.
2. Bagi akademisi bahwa teori sosial profetik dapat digunakan untuk mendesain sebuah program yang komprehensif dalam penanganan kemiskinan.
3. Bagi peneliti dapat dikembangkan penelitian tentang desain manajemen produktif berbasis teori sosial profetik.

### **C. Saran**

1. Bagi Lembaga wakaf untuk mengembangkan manajemen wakaf produktif dengan mengintegrasikan konsep-konsep sosial profetik yang sesuai dengan kondisi di lembaga.
2. Bagi akademisi diharapkan untuk mengkaji manajemen wakaf produktif dengan konsep-konsep yang lain.
3. Bagi peneliti selanjutnya agar melakukan penelitian lanjutan terkait konsep sosial profetik kuntowijyo dalam manajemen wakaf atau filantropi lain untuk menambah khazanah keilmuan dan peningkatan kesejahteraan masyarakat.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah bin Muhammad bin Abdul Muhsin al-Mutowwi'. *Al-Muassasat al-Waqfiyyah al-Khoossh Wa Asaruha Fi Da'mil Baromij al-Da'wiyyah*. Riyadh: Darul Hadoroh, 2009.
- Abul-Husein Muslim Al-Qusyairi An-Nasaibury. *Shohih Muslim*. Vol. 5. Beirut: Darul Jail, n.d.
- Admin. "Maksud dan Tujuan." *Yayasan Universitas Islam Malang* (blog). Accessed July 1, 2021. <https://www.yayasanunisma.org/visi-dan-misi/>.
- . "Sejarah Yayasan Universitas Islam Malang." *Yayasan Universitas Islam Malang* (blog). Accessed July 1, 2021. <https://www.yayasanunisma.org/sejarah/>.
- . "Visi dan Misi." *Yayasan Universitas Islam Malang* (blog). Accessed July 1, 2021. <https://www.yayasanunisma.org/visi-dan-misi/>.
- Ahimsa, Heddy Shri and Putra. *Paradigma Profetik Islam: Epitemologi, Etos Dan Model*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2018.
- Amir, M. Taufik. *Belajar Manajemen Dari Konteks Dunia Nyata*. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2006.
- Cholique, Abdul. *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta: Ombak, 2014.
- Danial, Endang, and Hanan Wariah. *Metode Penelitian Karya Ilmiah*. Bandung: Laboratorium Pendidikan Kewarganegaraan, 2009.
- Direktorat Pemberdayaan Wakaf. *Fikih Wakaf*. Jakarta: Dirjen Bimas Depag RI, 2007.
- . *Paradigma Baru Wakaf Di Indonesia*. Jakarta: Dirjen Bimas Depag RI, 2007.
- . *Strategi Pengembangan Wakaf Tunai Di Indonesia*. Jakarta: Dirjen Bimas Depag RI, 2007.
- Djauhari, Achsan. Wawancara Awal Pengelolaan Wakaf di Yayasan Unisma, Mei 2021.
- Echols, John M, and Hasan Shadily. *Kamus Inggris Indonesia*. Jakarta: Gramedia Pustaka, 2006.

- Fahmi, Muttakhidul. *Islam Transendental: Menelusuri Jejak-Jejak Pemikiran Islam Kuntowijoyo*. Yogyakarta: Pilar Media, 2005.
- Fanani, Muhyar. *Berwakaf Tak Harus Kaya: Dinamika Pengelolaan Wakaf Uang Di Indonesia*. Semarang: Walisongo Press, 2010.
- Firmansyah, Hamdan. "Penafsiran Ayat-Ayat Ahkam Tentang Wakaf." *Al-Awqaf* Vol. 12, no. 1 (June 2019): 1–9.
- Hadyantari, Faizatu Almas. "Pemberdayaan Wakaf Produktif: Upaya Strategis untuk Kesejahteraan Ekonomi Masyarakat" 6, no. 1 (2018): 22.
- Hasanah, Uswatun. "Urgensi Pengawasan dalam Pengelolaan Wakaf Produktif." *Al-Ahkam: Jurnal Pemikiran Hukum Islam* Vol. 22, no. 1 (April 2012): 61–80.
- Hasibuan, Malayu. *Manajemen: Dasar, Pengertian Dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara, 2011.
- Herujito, Yayat M. *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta: Grasindo, 2006.
- Ilyas, Musyfikah. "Profesional Nazhir Wakaf Dalam Pemberdayaan Ekonomi." *Al-Qadau* Vol. 4, no. 1 (June 2017): 71–94.
- Karyoto. *Dasar-Dasar Manajemen: Teori, Definisi Dan Konsep*. Yogyakarta: Andi, 2016.
- Khusairi. "Wakaf Produktif." *Al-A'raf: Jurnal Pemikiran Islam Dan Filsafat* Vol. 12, no. 1 (June 2015): 76–95.
- Kuntowijoyo. *Islam Sebagai Ilmu: Epistemologi, Metodologi, Dan Etika*. 2nd ed. Yogyakarta: Tiara Wacana, 2007.
- . *Muslim Tanpa Masjid: Esai-Esai Agama, Budaya, Dan Politik Dalam Bingkai Strukturalisme Transendental*. Bandung: Mizan Utama, 2001.
- . *Paradigma Islam: Interpretasi Untuk Aksi*. Sleman: Tiara Wacana, 2017.
- M. Cholil Nafis. "Menjadikan Nazhir Sebagai Profesi Utama," 2009. <https://www.bwi.go.id/378/2009/12/15/pengelola-wakaf-sebagai-profesi-utama/>.
- Madyan, Ahmad Shams. Wawancara Manajemen Wakaf Produktif di Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA, June 29, 2021.

- Malaka, Mashur. "Pengelolaan Harta Wakaf yang Produktif dan Profesional." *Shautut Tarbiyah: Pendidikan, Ilmu Sosial dan Keagamaan* Vol. 20, no. 1 (2014): 114–26.
- Manullang, M. *Dasar-Dasar Manajemen*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2008.
- Maskur. "Ilmu Sosial Profetik Kuntowijoyo (Telaah Atas Relasi Humanisasi, Lieberasi Dan Transendensi)." Program Pascasarjana UIN Alaudin, 2012.
- Mochtar, Achmad Zawawi. "Satu Dasawarsa Wakaf Produktif Yayasan UNISMA." Malang: Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA, 2019.
- Moleong, Lexy J. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2005.
- Mubarok, Jaih. *Wakaf Produktif*. Bandung: Simbiosis Rekatama Media, 2008.
- Muhammad bin Ismail Abu Abdillah Al-Bukhori Al-Ja'fy. *Shohih Bukhori*. Vol. 3. Beirut: Dar Ibnu Kasir, 1987.
- Mukri, Barmawi. "Implementasi Wakaf Produktif dan Wakaf Tunai Di Indonesia." *Jurnal Hukum IUS QUIA IUSTUM* Vol. 11, no. 25 (January 24, 2004): 99–111. <https://doi.org/10.20885/iustum.vol11.iss25.art8>.
- Muntaqo, Firman. "Problematisasi dan Prospek Wakaf Produktif di Indonesia." *Al-Ahkam* Vol. 25, no. 1 (April 25, 2015): 83–108. <https://doi.org/10.21580/ahkam.2015.1.25.195>.
- Qahaf, Mundzir. *Manajemen Wakaf Produktif*. Translated by Muhyidin Mas Rida. Jakarta: Khalifa, 2005.
- Rachmah, Nuzunul. Wawancara Manajemen Wakaf Produktif di Lembaga Wakaf Yayasan UNISMA, July 1, 2021.
- Rianse, Usman, and Abdi. *Metodologi Penelitian Sosial Dan Ekonomi: Teori Dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta, 2008.
- Ridwan, Murtadho. "Nazhir Profesional Kunci Kesuksesan Wakaf Produktif." *Muqtasid: Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah* Vol. 3, no. 1 (July 1, 2012): 91–109. <https://doi.org/10.18326/muqtasid.v3i1.91-109>.
- Roqib, Moh. *Prophetic Education: Kontekstualisasi Filsafat Dan Budaya Profetik Dalam Pendidikan*. Purwokerto: STAIN Press, 2011.



- Rozalinda. *Manajemen Wakaf Produktif*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 2016.
- Shofan, Mohammad. *Pendidikan Berparadigma Profetik: Upaya Konstruktif Membongkar Dikotomi Sistem Pendidikan Islam*. Yogyakarta: IRCiSoD, 2004.
- Siddiq, Achmad. "Wakaf Produktif dan Problematikanya di Dunia Pesantren." *Millah* Vol. 11, no. 1 (August 20, 2011): 275–89. <https://doi.org/10.20885/millah.vol11.iss1.art14>.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2012.
- . *Statistik Untuk Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2010.
- Sule, Ernie Tisnawati, and Saefullah Kurniawan. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Kencana, 2017.
- Sulistianti, Siska Lis. *Pembaruan Hukum Wakaf Di Indonesia*. Bandung: Refika Aditama, 2017.
- Tim Syaamil Al-Qur'an. *Al-Quran Al-Karim & Tarjamah Tazkia IIBS*. Bandung: Sygma, n.d.
- Usman, Nurodin. "Studi Hadis-Hadis Wakaf Dalam Kitab Sahih al-Bukhori Dan Fath al-Bari." *Cakrawala* Vol. 10, no. 2 (Desember 2015): 175–93.

## **LAMPIRAN**

## Lampiran 1. Surat Izin Penelitian



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA UNIVERSITAS  
ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG  
PASCASARJANA

Jalan Ir. Soekarno No. 34 Batu 65323, Telenon & Faksimile (0341) 531133  
Website: <http://pasca.uin-malang.ac.id>, Email: [pps@uin-malang.ac.id](mailto:pps@uin-malang.ac.id)

Nomor : B-095/Ps/HM.01/06/2021  
Hal : Permohonan Ijin Penelitian

23 Juni 2021

Kepada  
Yth. Ketua Bidang Usaha Yayasan UNISMA

di Tempat

Assalamu'alaikum Wr. Wb

Dalam rangka penyelesaian tugas akhir studi, maka dengan ini mohon kepada Bapak/Ibu untuk berkenan memberi ijin kepada mahasiswa di bawah ini melakukan penelitian pada lembaga yang Bapak/Ibu pimpin:

Nama : Anwar Musaddad  
NIM : 19800015  
Program Studi : Magister Ekonomi Syariah  
Dosen Pembimbing : 1. Prof. Dr. H. Nur Asnawi, M.Ag  
2. Dr. Eko Suprayitno, SE, M.Si  
Judul Tesis : Manajemen Wakaf Produktif dalam Perspektif Teori Sosial  
Profetik Kuntowijoyo

Demikian permohonan ini disampaikan, atas perkenan dan kerjasamanya disampaikan terima kasih

Wassalamu'alaikum Wr. Wb



Direktur,

Umi Sumbulah

## **Lampiran 2. Pedoman Wawancara**

### **Pedoman Wawancara (Lembaga Wakaf):**

1. Bagaimana konsep dan implementasi pengelolaan wakaf produktif yayasan unisma?
2. Bagaimana fungsi perencanaan pengelolaan wakaf produktif yayasan unisma? Bagaimana pengurus atau pengelola melakukan tugas:
  - a. Perencanaan,
  - b. Pembuatan program, rencana kerja, realisasi dan capaian
  - c. Siapa yang membuat rencana atau program kerja tersebut? bagaimana pelibatan pengelola
3. Bagaimana fungsi pengorganisasi pengelolaan wakaf produktif yayasan unisma? bagaimana pengurus atau pengelola melakukan tugas :
  - a. Pengorganisasian
  - b. Mengelola wakaf
  - c. Pengelolaan sumber daya manusia termasuk perekrutan
4. Bagaimana fungsi pengarahan pengelolaan wakaf produktif yayasan unisma? Bagaimana pengurus atau pengelola melakukan tugas:
  - a. Pengarahan
  - b. Pembinaan
  - c. Motivasi
5. Bagaimana fungsi pengontrolan pengelolaan wakaf produktif yayasan unisma? Bagaimana pengurus atau pengelola melakukan tugas:
  - a. Pengawasan
  - b. Target dan capaian proker

- c. Siapa yang bertugas mengawasi, mengaudit dan melakukan pemeriksaan?
  - d. Apa sanksi jika tidak tercapai atau ada yang melanggar ketentuan??  
(apakah ada *reward* dan *punishment*)
  - e. Bagaimana pelaksanaannya selama ini secara riil?
6. Bagaimana implikasi positif pengelolaan wakaf produktif yayasan UNISMA? Apa saja implikasi pengelolaan wakaf terhadap wakif, nazhir, karyawan dan masyarakat? Apa saja manfaat program tersebut?
    - a. Ekonomi (berapa)
    - b. Sosial
    - c. Kesehatan
    - d. Sustainable
  7. Apa saja faktor yang mendukung pengelolaan wakaf di global wakaf?
  8. Apa saja faktor yang menghambat pengelolaan wakaf di global wakaf?
  9. Apa inovasi dan strategi yang dilakukan untuk mengembangkan wakaf produktif yayasan UNISMA?
  10. Apa rencana ke depan dalam pengembangan wakaf produktif yayasan UNISMA?
  11. Apa saja bentuk usaha produktif yang dijalankan pengelolaan wakaf produktif yayasan UNISMA?
  12. Kapan dan bagaimana sejarah berdirinya nazir wakaf produktif yayasan UNISMA?
  13. Apa visi dan misi atau tujuan nazir wakaf produktif yayasan UNISMA?
  14. Bagaimana struktur kepengurusan? Siapa nazir wakaf produktif, manajemen, maukuf alaih wakaf produktif yayasan UNISMA?

### Lampiran 3. Reduksi Data (Wawancara)

Nama Informan : Achsan Djauhari

Tanggal : 1 Juni dan 25 Juli 2021

Tempat : Minimarket Al-Khaibar, Dinoyo, Kota Malang

Topik Wawancara : Manajemen wakaf produktif

	Materi Wawancara
Peneliti	Bagaimana konsep dan implementasi pengelolaan wakaf produktif Yayasan UNISMA?
Informan	Pengelolaan usaha diberikan kepada manajemen sendiri yang dikelola oleh masing-masing unit dimana manajemen terlibat langsung dalam kegiatan operasional usaha dan bertugas untuk melakukan pengawasan dan membuat laporan kepada nazhir wakaf produktif. Sedangkan pengelolaan wakafnya dikelola oleh nazhir wakaf produktif yang bertanggung jawab untuk menentukan kebijakan terkait wakaf produktif
Peneliti	Bagaimana fungsi perencanaan pengelolaan wakaf produktif Yayasan UNISMA? Bagaimana pengurus atau pengelola melakukan tugas-tugas perencanaan, pembuatan program, rencana kerja, realisasi dan capaian? Siapa yang membuat rencana atau program kerja tersebut?
Informan	Yang buat perencanaan ketua nazhir dan anggotanya. Nanti kebijakan apa yang diambil kami di sini sebagai pelaksana.
Peneliti	Bagaimana fungsi pengorganisasi pengelolaan wakaf produktif Yayasan UNISMA? Bagaimana pengurus atau pengelola melakukan tugas pengorganisasian, mengelola wakaf, pengelolaan SDM termasuk perekrutan?
Informan	Pengelolaan wakaf produktif ini memerlukan tenaga kerja yang faham bahwa modal dan usaha yang dijalankan merupakan contoh wakaf produktif. Pengelolaan wakaf produktif Yayasan UNISMA

	<p>memerlukan tenaga kerja yang mengerti tentang wakaf produktif dan pengelolaannya</p> <p>Untuk pengorganisasi di minimarket ya perbidang atau perpos-pos. Contohnya kasir itu bagian yang melayani dan mencatat transaksi, bagian pramuniaga bertugas untuk menata barang, bagian gudang bertugas menerima barang dan juga mengeluarkan barang dari gudang. Ada bagian administrasi untuk mengelola dan mencatat barang yang datang dan melakukan komputerisasi</p>
Peneliti	<p>Bagaimana fungsi pengarahan pengelolaan wakaf produktif Yayasan UNISMA? Bagaimana pengurus atau pengelola melakukan tugas pengarahan, pembinaan, motivasi?</p>
Informan	<p>Kalau saya fokus ke pembinaan para pegawai di minimarket ini. Pegawainya ada beberapa. Ada yang bagian kasir, bagian gudang ada yang admin. Anak-anak itu kita latih agar bisa maksimal ngerjain tugas. Mereka kita ajarin biar nggak Cuma ngerti tugasnya aja tapi juga tugas-tugas yang lain. Jadi misal kasir ini ya ngerti juga cara jadi admin, atau sebaliknya yang gudang juga ngerti kalau diminta jadi bagian kasir. Kita sering motivasi mereka agar mau mengembangkan diri. Mereka boleh kalau mau jadi salah satu supplier dari minimarket ini. Misal mereka punya produk rumahan atau apa yang packingnya oke bisa kita jualin di sini. Sifat kekeluargaan juga kita bangun satu sama lainnya. Karena kita kerja bareng ya harus dibangun suasana yang senyaman mungkin.</p>
Peneliti	<p>Bagaimana fungsi pengontrolan pengelolaan wakaf produktif Yayasan UNISMA? Bagaimana pengurus atau pengelola melakukan tugas pengawasan, target dan capaian proker?</p> <p>Siapa yang bertugas mengawasi, mengaudit dan melakukan pemeriksaan?</p> <p>Apa sanksi jika tidak tercapai atau ada yang melanggar ketentuan?? (apakah ada reward punishment)</p>

	Bagaimana pelaksanaannya selama ini secara riil??
Informan	Tugas kami mengelola, nanti perkembangan usaha, hasil pengelolaan, berapa untungnya kami harus laporkan kepada nazir selaku penanggung jawab wakaf. Lapornya rutin kami berikan setiap bulannya
Peneliti	Bagaimana implikasi positif pengelolaan wakaf produktif Yayasan UNISMA? Implikasi pengelolaan wakaf apa saja terhadap wakif, nazhir, karyawan dan masyarakat. Kebermanfaatan program tersebut apa saja dari sisi ekonomi (berapa), sosial kesehatan, sustainabel?
Informan	<p>Dampaknya yang ada mas. Bisa ke pengelola, karyawan atau masyarakat.</p> <p>Kalau implikasi ke wakif yaitu kemenag bisa jadiin Yayasan UNISMA bisa sebagai lembaga wakaf produktif percontohan karena itu anggap aja udah jalan dan cukup berhasil. Impikasi kenazhirnya tambah dipercaya untuk bisa ngelola wakaf. Kalau karyawan mereka jadi lebih hati-hati dan serius dalam bekerja karena ini kan harta umat. Mereka juga bertanggung jawab untuk mengembangkan harta wakaf ini.</p> <p>Dan tentunya juga dampak kepada masyarakat. Hasil pengelolaan ini manfaat kita kasikan ke mereka yang membutuhkan.</p>
Peneliti	Apa saja faktor yang menghambat pengelolaan wakaf di Lembaga wakaf UNISMA?
Informan	Kendalanya di pemahaman masyarakat sih mas. Kayak dulu kita pernah mau kerjasama dengan sebuah lembaga untuk mendirikan minimarket di sana gitu karena kita prosepeknnya bagus. Tapi karena lembaga itu
Peneliti	Apa saja bentuk usaha produktif yang dijalankan pengelolaan wakaf produktif Yayasan UNISMA?
Informan	Ada dua mas, ruang vip rumah sakit sama minimarket ini.



Peneliti	Kapan dan bagaimana sejarah berdirinya lembaga wakaf produktif Yayasan UNISMA?
Informan	Berdirinya sekitar tahun 2006 saat UNISMA dapat bantuan dana dari Kementrian Agama. Awalnya dikembangkan untuk rumah sakit Islam UNISMA terus selanjutnya ngembangin minimarket. Lah saya mulai gabung di lembaga ini pada saat minimarket dibangun.
Peneliti	Bagaimana struktur kepengurusan? Siapa nazir wakaf produktif, manajemen, maukuf alaih wakaf produktif Yayasan UNISMA?
Informan	Kalau dulu lembaga wakaf ini dipimpin oleh Pak Muchtar Zawawi. Dari awal pembangunan sampai pergantian tahun 2020 kemarin. Kalau sekarang nazhir baru, tidak diketuai oleh pak Muchtar lagi. Ada beberapa anggotanya dan yang ngurusin tentang wakaf yang mereka. Kalau saya ini fokus ke pengelolaan usahanya. Mauquf alaihnya itu ada beberapa, masyarakat sekitar sini yang membutuhkan.

Nama Informan : Madyan

Tanggal : 29 Juni 2021

Tempat : Rumah informan, Pendem, Batu

Topik Wawancara : Manajemen Wakaf Produktif

	Materi Wawancara
Peneliti	Bagaimana konsep dan implementasi pengelolaan wakaf produktif Yayasan UNISMA?
Informan	Yang sudah dan tetap berjalan ini seperti saya jelaskan, minimarket al-khaibar saja. Dan saat ini masih fokus untuk pemulihan karena dampak dari pandemi ini. pengelolaanya kita masih sama dengan sebelumnya yaitu diserahkan ke manajer minimarket. Nazhir bertugas untuk menentukan kebijakan terkait dana wakafnya.
Peneliti	Bagaimana fungsi perencanaan pengelolaan wakaf produktif Yayasan UNISMA? Bagaimana pengurus atau pengelola melakukan tugas-tugas perencanaan, pembuatan program, rencana kerja, realisasi dan capaian? Siapa yang membuat rencana atau program kerja tersebut?
Informan	Kami saat ini rutin melakukan rapat dan seringnya bersifat insidental. Sebelum pandemi kami sering kali rapat, kecuali akhir-akhir ini karena pandemi lagi meningkat jadi agak berkuranglah rapatnya atau rapat kami lakukan secara daring
Peneliti	Bagaimana fungsi pengorganisasi pengelolaan wakaf produktif Yayasan UNISMA? Bagaimana pengurus atau pengelola melakukan tugas pengorganisasian, mengelola wakaf, pengelolaan SDM termasuk perekrutan?
Informan	Bu Rachmah dipilih sebagai ketua karena beliau memang orang manajemen. Namanya ngelola wakaf produktif butuh orang yang tau bagaimana wakaf itu dikembangkan dalam bentuk usaha-usaha yang menguntungkan. Ini mensyaratkan orang yang ngerti dan tau

	caranya, karena itu bu Rachmah yang ditunjuk. Saya dengan pak Jalil kalau untuk lapangan memang masih kurang, tapi kami ditunjuk lebih kepada pertimbangan akademis, terkait hukum-hukum wakaf dan sebagainya
Peneliti	Bagaimana fungsi pengarahannya pengelolaan wakaf produktif Yayasan UNISMA? Bagaimana pengurus atau pengelola melakukan tugas pengarahannya, pembinaan, motivasi?
Informan	Pengarahannya kita sering mas. Iya sekalian kita kontrol sekalian kita memberikan arahan kepada para karyawan. Seringnya adalah melalui manajer toko. Jadi biasanya kita panggil selain untuk memberikan laporan juga untuk kita berikan arahan dan motivasi
Peneliti	Bagaimana fungsi pengontrolannya pengelolaan wakaf produktif Yayasan UNISMA? Bagaimana pengurus atau pengelola melakukan tugas pengawasan, target dan capaian proker? Siapa yang bertugas mengawasi, mengaudit dan melakukan pemeriksaan? Apa sanksi jika ada yang melanggar ketentuan (reward-punishment)? Bagaimana pelaksanaannya selama ini secara riil?
Informan	Kantor kami di lantai dua sedangkan minimarket di lantai satu, jadi kami mudah untuk melakukan pemantauan. Seringnya memang kami komunikasi dengan manajer minimarket, membicarakan mengenai bagaimana progres perkembangan usaha dan sebagainya. Kami selaku nazir itu punya tanggung jawab untuk laporan ke tiga pihak. Pertama ke Yayasan sebagai penanggungjawab dari lembaga wakaf. Laporan kedua itu kami sampaikan kepada BWI sebagai pelantik dan pengawas nazir wakaf.. Laporan ketiga adalah kepada Depag sebagai wakif atau pemilik dana wakaf
Peneliti	Bagaimana implikasi positif pengelolaan wakaf produktif Yayasan UNISMA? Implikasi pengelolaan wakaf apa saja terhadap wakif, nazhir, karyawan dan masyarakat. Kebermanfaatan program tersebut apa saja dari sisi ekonomi (berapa), sosial kesehatan, sustainabel?

Informan	Tentu wakaf produktif ini memberikan dampak kepada masyarakat. Contohnya ruang VIP di rumah sakit, itu memberikan nilai tambah ke rumah sakit sendiri, fasilitasnya jadi lengkap. Orang-orang yang berobat dan menginap punya pilihan untuk tinggal di ruang VIP. Pelayanan maksimal nama baik rumah sakit meningkat. Minimarket juga gitu, mahasiswa khususnya jadi lebih mudah kalau mau belanja. Dampak ke mauquf alaih juga ada walaupun nggak besar. Sebagian dari hasilnya disalurkan ke masjid dan beberapa madrasah
Peneliti	Apa saja faktor yang menghambat pengelolaan wakaf di global wakaf?
Informan	Tantangan yang dihadapi oleh nazhir adalah bagaimana nazhir memunculkan kreativitas untuk mengembangkan usaha wakaf produktif yang dapat menguntungkan. Karena nazhir dituntut untuk menjadikan aset wakaf itu terus berkembang. Kami pernah mau bangun kerjasama di suatu tempat yang strategis dan potensial. Tapi karena pemahaman yang berbeda masalah wakaf akhirnya nggak jadi kerjasama
Peneliti	Apa saja bentuk usaha produktif yang dijalankan pengelolaan wakaf produktif Yayasan UNISMA?
Informan	Usahnya sementara ini fokus di minimarket al-Khaibar yang ada di dekat kampus UNISMA. Ada juga ruang VIP RSI UNISMA, tapi untuk saat ini ruangan tersebut tidak kita kelola langsung tapi kita serahkan ke pihak rumah sakit sebagai penyewa dari ruangan tersebut. Informasinya sih digunakan untuk ruang karantina pasien covid
Peneliti	Kapan dan bagaimana sejarah berdirinya nazir wakaf produktif Yayasan UNISMA?
Informan	Saat itu, pada tahun 2006, Kementerian Agama melalui Dirjen Bimas Islam memberikan bantuan wakaf produktif kepada Yayasan UNISMA untuk dikembangkan sebagai percontohan wakaf

	<p>produktif. Yayasan UNISMA ini satu-satunya lembaga di malang yang dipilih untuk menerima dana itu.</p> <p>“Dari awal pendirian, Yayasan UNISMA sudah menerima wakaf, bahkan banyak bangunan-bangunan Yayasan, seperti kampus, rumah sakit itu didirikan di atas tanah wakaf. Tapi kalau berbicara wakaf produktif maka dimulainya pada tahun 2006 itu, saat Yayasan UNISMA menerima bantuan dana wakaf produktif dari pemerintah</p>
Peneliti	Apa visi dan misi atau tujuan nazir wakaf produktif Yayasan UNISMA?
Informan	Ya visi-misi kami selaku nazhir Yayasan UNISMA sama mas, kami meneruskan cita-cita, tujuan yang ingin dicapai oleh Yayasan. Dalam hal ini nazir fokus pada pengelolaan wakaf produktif
Peneliti	Bagaimana struktur kepengurusan? Siapa nazir wakaf produktif, manajemen, maukuf alaih wakaf produktif Yayasan UNISMA?
Informan	<p>Lembaga Wakaf atau nazir wakaf ini berada di bawah Yayasan. Dulu kami dipilih oleh Yayasan dan disahkan oleh BWI Jawa Timur, jadi kami harus memberikan laporan kepada Yayasan dan BWI. Kami ini baru-baru dilantik, malah belum genap setahun, sekitar pertengahan Juli tahun lalu. Kalau dulu nazirnya hanya satu orang, kalau sekarang kami ini yang jadi nazir bentuknya tim, jadi ada empat orang. Bu Nyai Rachmah sebagai ketua, Bu Siti sebgai sekretaris, saya dan pak Jalil jadi anggota. Tugas kami mengelola wakaf di UNISMA, khususnya wakaf produktif</p>

Nama Informan : Rachmah

Tanggal : 5 Juli

Tempat : Online

Topik Wawancara : Manajemen Wakaf Produktif

	Materi Wawancara
Peneliti	Bagaimana fungsi perencanaan pengelolaan wakaf produktif Yayasan UNISMA? Bagaimana pengurus atau pengelola melakukan tugas-tugas perencanaan, pembuatan program, rencana kerja, realisasi dan capaian? Siapa yang membuat rencana atau program kerja tersebut?
Informan	a. Rapat Nazhir dan anggota Dengan Ketua Umum pengurus Yayasan 3 bulan sekali, membahas perkembangan usaha dan peningkatan kinerja b. Rapat Nazhir dan anggota dengan Ketua Bidang 3 bulan sekali, membahas peningkatan pelayanan dan pemantauan kinerja c. Rapat Nazhir dan anggota dengan anggota dan unit usaha 1 bulan sekali, membahas usulan dan masalah yang harus segera diselesaikan
Peneliti	Bagaimana fungsi pengorganisasi pengelolaan wakaf produktif Yayasan UNISMA? Bagaimana pengurus atau pengelola melakukan tugas pengorganisasian, mengelola wakaf, pengelolaan SDM termasuk perekrutan?
Informan	Fungsi pengorganisasian ini kami lakukan dengan pembagian tugas antar masing-masing orang. Kami nazhir itu mengurus kebijakan wakaf, termasuk penentuan penggunaan dana wakaf dan hasilnya dialokasikan kemana saja.
Peneliti	Bagaimana fungsi pengarahan pengelolaan wakaf produktif Yayasan UNISMA? Bagaimana pengurus atau pengelola melakukan tugas pengarahan, pembinaan, motivasi?

Informan	<p>Lembaga rutin melakukan rapat koordinasi, baik persatu atau tiga bulan. Dalam rapat-rapat tersebut kami membicarakan perkembangan usaha dan peningkatan kinerja. Bagaimana pelayanan di masing-masing unit bisa berkembang. Kami juga membahas masalah-masalah yang dihadapi agar bisa diselesaikan serta menampung usulan-usulan dari masing-masing anggota atau unit untuk kemajuan usaha. Untuk menambah pengetahuan serta pengalaman dan profesionalitas diadakan pertemuan rutin tiga bulan sekali. Nazhir wakaf Yayasan UNISMA selain memberikan motivasi secara langsung juga memberikan reward dan punishment untuk meotivasi karyawan</p>
Peneliti	<p>Bagaimana fungsi pengontrolan pengelolaan wakaf produktif Yayasan UNISMA? Bagaimana pengurus atau pengelola melakukan tugas pengawasan, target dan capaian proker?</p> <p>Siapa yang bertugas mengawasi, mengaudit dan melakukan pemeriksaan?</p> <p>Apa sanksi jika tidak tercapai atau ada yang melanggar ketentuan?? (apakah ada reward punishment)</p> <p>Bagaimana pelaksanaannya selama ini secara riil??</p>
Informan	<p>Pengawasan kita lakukan setiap hari, kami secara bergilir memantau preoses pengelolaan unit usaha produktif ini</p>
Peneliti	<p>Bagaimana implikasi positif pengelolaan wakaf produktif Yayasan UNISMA? Implikasi pengelolaan wakaf apa saja terhadap wakfi, nazhir, karyawan dan masyarakat. Apa saja manfaat program tersebut dari sisi ekonomi (berapa), sosial kesehatan, sustainabel?</p>
Informan	<p>Sesuai dengan undang undang nomor 41 tahun 2004 tentang wakaf maka 70% dari keuntungan bersih untuk pengembangan wakaf 20% dari keuntungan bersih disalurkan kepada mauquf 'alaih dan 10 % dari keuntungan bersih untuk nazhir. Sejak bulan mei 2020 sudah tidak ada persentase tersebut karena pendapatan menurun drastis</p>

	<p>Data penyaluran hasil wakaf (mauquf alaihnya)</p> <p>Pemberian bisyaroh kepada mauquf 'alaih berdasar surat permohonan nazhir kepada Direktur Jendral Bimbingan Masyarakat Islam Kementrian Agama RI pada tanggal 15 Januari 2011 nomor 02/Ndr/B/I/2011 dan persetujuan dari Direktur Jendral Bimbingan Masyarakat Islam Kementrian Agama RI 26 Januari 2011 Nomor Dj.II.5/Ks.01.V/165/2011. Pemberian bisyaroh diberikan kepada guru guru diniyah, imam masjid, khatib, petugas kebersihan masjid dan dapat dititipkan ke takmir masjid untuk disampaikan kepada ybs. Sejak bulan mei 2020 karena Penurunan penjualan maka sementara tidak memberikan bisyaroh</p> <p>Bulan mei 2020 sudah tidak ada presentase tersebut karena pendapatan menurun drastis. Pembelajaran secara daring karena adanya pandemi banyak sekali pengaruhnya terhadap penjualan minimarket. Mahasiswa tidak kekampus sehingga hanya mengandalkan pelanggan di sekitar perumahan. Karena itu pendapatan minimarket menurun drastis dan hanya bisa menutup biaya operasional. Termasuk ruang VIP RSI UNISMA juga sudah tidak produktifkan lagi karena dampak pandemi sehingga diadakan MoU Nazhir dengan RSI UNISMA Malang dengan perjanjian sewa.</p>
Peneliti	Apa saja faktor yang mendukung pengelolaan wakaf di global wakaf?
Informan	Faktor pendukung dari internal Yayasan UNISMA, seperti dana , fasilitas , perbaikan , disamping support psikis ,rencana ke depan, Yayasan UNISMA akan mendukung pengembangan wakaf Produktif dengan gallery Coffee Shop, Penginapan dll
Peneliti	Apa saja faktor yang menghambat pengelolaan wakaf di global wakaf?
Informan	Faktor penghambat dari eksternal



	<p>Sejak pandemi pembelajaran daring, banyak sekali pengaruhnya terhadap penjualan minimarket, mahasiswa tidak ke kampus, sehingga hanya mengandalkan pelanggan di sekitar perumahan, demikian untuk Minimarket yang kemitraan. Oleh karena itu pendapatan penjualan Minimarket Utama menurun drastis, dan hanya bisa untuk menutup biaya operasional.</p> <p>Sejak pandemic pasien RSI lebih memilih ruang yang berlantai 7 yang dibangun RSI sehingga ada penurunan hunian kamar sampai di bulan maret 2020 sedangkan biaya operasional tinggi oleh karena itu pada awal September 2020 diadakan MoU Nadzir dengan RSI UNISMA Malang dengan perjanjian sewa</p>
Peneliti	Bagaimana struktur kepengurusan? Siapa nazir wakaf produktif, manajemen, maukuf alaih wakaf produktif Yayasan UNISMA?
Informan	Pada tanggal 15 Juli 2020 Pelantikan dan serah terima dari Ketua Nazhir periode 2015-2020 kepada Ketua Nazhir 2020-2024, sejak pelantikan Nazhir dibawah Yayasan UNISMA dengan struktur dibawah ketua Bidang Usaha sebagai usaha Non Profit dengan Nama Badan Usaha PT Alkhaibar UNISMA Jaya
Peneliti	Apa saja bentuk usaha produktif yang dijalankan pengelolaan wakaf produktif Yayasan UNISMA?
Informan	<p>Perkembangan Aset Wakaf Produktif Yayasan UNISMA</p> <p>1. Ruang rawat inap VIP orchid di RSI UNISMA Malang (Al Khaibar 1, diresmikan 8 sept 2007 dengan nilai Rp.2.350.000 oleh Menteri Agama RI Bapak H.Muhammad Maftuh Basyuni, dengan syarat dalam waktu 7 tahun harus ada pengembalian dana (Break Event Point) dan harus dilaporkan kepada Direktur Jendral Bimbingan Masyarakat Islam Kementrian Agama RI, selaku wakif untuk ditetapkan pemanfaatan pengembalian dana lebih lanjut. Dalam waktu 5 tahun pada bulan Juni 2013 Pengelolaan Ruang Rawat Inap VIP, sudah mencapai BEP setelah pelaporan ke Direktur</p>

	<p>Jendral Bimbingan Masyarakat Islam Kementrian Agama RI, dana tidak dikembalikan akan tetapi Nazhir diminta melanjutkan pengembangan usaha wakaf produktif yang disetujui juga oleh Direktur Pemberdayaan Wakaf.</p> <p>2. Ruang Rawat Inap VIP ( Al Khaibar 2) Peresmian Ruang Rawat Inap VIP II 11 Juni 2015 oleh Dirjen Bimas Islam Kemenag RI Bapak Prof.Dr.H.Machasin, MA</p> <p>3. Minimarket (Al Khaibar 3) Peresmian Minimarket Al Khaibar 3 di Jalan Tata surya 5 Malang, pada 11 Juni 2015 oleh Dirjen Bimas Islam Kemenag RI Bapak Prof.Dr.H.Machasin, MA. Dengan nilai bangunan Rp. 850.000 dan fasilitas senilai Rp. 111.862.400 dan mobil Barang senilai Rp. 150.000.000</p> <p>4. Minimarket Al Khaibar 4 Peresmian Minimarket (Al Khaibar 4) di masjid besar Rois Dahlan di jalan Kertoharjo No 89 A Kelurahan Ketawanggede Malang, pada tanggal 28 Mei 2016 oleh Ka. Subdit Wakaf Kementrian Agama Jakarta.Senilai R.125.000.000 dan fasilitas Rp.77.000.000 dan cctv 56.900.000 dan listrikRp.15.000.000 sedangkan Rp. 71.000.000 dari Nazhir Dengan pengelolaan Mudharobah dengan system bagi hasil 50:50 modal sepenuhnya dari nazhir( Zawawi 2018:37) sejak tahun 2018 sudah tidak bagi hasil tapi alkhaibar utama hanya memasok saja. Penyerahan Semua Hak kepada Masjid Rois Dahlan 30 Mei 2020.</p> <p>5. Warung Siap Saji Go Fish ( AlKhaibar 5) Sebagai renovasi dari Minimarket Alkhaibar 3 di jl tata surya no 5 Malang, dengan nilai Rp. 60.000.000 dan cctv 23.700.000, dengan pengelolaan lembaga dari sidoarjo dalam bentuk mudharobah 70:30 modal sepenuhnya dari Nazhir( Zawawi 2018:39) dan sejak 2018 pihak lembaga mengundurkan diri.</p>
--	--

	<p>6. Minimarket Al Khaibar 6</p> <p>Minimarket Al Khaibar 6, di Masjid Besar Sabilillah, diresmikan pada tanggal 29 April 2017 oleh Direktur Wakaf Kementrian Agama Jakarta. Dengan pengelolaan Mudharabah 50:50, modal berasal dari Nazhir dan Pengurus Yayasan Masjid Besar Sabilillah Malang. Sejak tahun 2018 praktek reseller saja dan Penyerahan Semua Hak kepada Masjid Sabilillah 30 Desember 2019, sehingga kerjasama Al-Khaibar Utama hanya memasok barang dagangan, ke Minimarket Sabilillah</p> <p>7. kerjasama kemitraan:</p> <p>A. Kerjasama Usaha (kemitraan) dengan system mudharabah dengan cara Minimarket memasok semua barang dagangan ke beberapa mini market</p> <p>1. Minimarket Al Ghina Al Khaibar</p> <p>Berdiri pada oktober 2017 di jl. Abdul manan Wijaya Ngroto Pujon Malang (sejak 2019 sudah tidak menjadi mitra)</p> <p>2. Minimarket AT Mart AlKhaibar</p> <p>Berdiri pada 25 desember 2017 di Jl Bondowoso no 18 Malang milik perorangan</p> <p>3. Minimarket Bebe Mart</p> <p>Berdiri Januari 2018 di jl. BantaranBarat Malang</p> <p>4. Minimarket Anak Shaleh</p> <p>B. Kerjasama Pelayanan dengan RSI UNISMA Malang</p> <p>Penggunaan Ruang Rawat Inap untuk Pemeriksaan Calon Jemaah Haji pada 14 Juni 2008</p> <p>C. Kerjasama Penelitian Dosen dan Mahasiswa</p> <p>Mulai tahun 2015 sampai sekarang</p>
--	---

## **Lampiran 4. Dokumentasi Penelitian**

### **Wawancara dengan pengurus**



### **Minimarket al-Khaibar**



### **Ruang Rawat Inap VIP RSI UNISMA**

